



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**Percepción de los docentes sobre la gestión escolar en época de
crisis sanitaria en instituciones educativas de Lima Norte, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTORA:

Miranda Rostaing, Teresa Elena (ORCID: 0000-0002-0521-9605)

ASESORA:

Dra. Soria Pérez, Yolanda Felicitas (ORCID: 0000-0002-1171-4768)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A un año de tu partida, a mi adorado padre que vive en mi corazón , a mi madre por ser un ejemplo de lucha, y a mis hijas por ser un gran apoyo para hacer realidad este objetivo tan anhelado.

Agradecimiento

A mis profesores y compañeros, por hacer de este programa de maestría, una experiencia muy grata y satisfactoria.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Índice de contenidos.....	III
Índice de tablas.....	V
Índice de figuras	VII
Resumen.....	VIII
Abstract.....	X
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1 Tipo y diseño de investigación	17
3.2 Variables y operacionalización	18
3.3 Población, muestra y muestreo	18
3.3.1 Población	18
3.3.2 Muestra	19
3.3.3 Muestreo.....	20
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.4.1 Técnicas	20
3.4.2 Instrumentos.....	20
3.5. Procedimientos	21
3.6 Métodos de análisis de datos	21
3.7 Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS.....	22
4.1 Resultados descriptivos.	22
4.1.1 Resultados de la gestión escolar en las instituciones educativas.....	22
4.1.2 Resultados descriptivos de las dimensiones la gestión escolar.....	23
4.2 Análisis inferencial.....	29
4.2.1 Prueba de hipótesis general.....	29
4.2.2 Prueba de hipótesis específicas	30
V. DISCUSIÓN	41
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES.....	49

REFERENCIAS	51
ANEXOS	56

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Población de estudio	17
Tabla 2. Muestra seleccionada para el estudio	18
Tabla 3. Nivel de gestión escolar en las instituciones educativas de Lima Norte desde la perspectiva de los docentes	22
Tabla 4. Nivel de gestión escolar según la dimensión progreso anual de los aprendizajes en las instituciones educativas de Lima Norte	23
Tabla 5. Nivel de gestión escolar según la dimensión acceso y permanencia de las y los estudiantes en las instituciones educativas de Lima Norte	24
Tabla 6. Nivel de gestión escolar según la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en las instituciones educativas de Lima Norte	25
Tabla 7. Nivel de gestión escolar según la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en las instituciones	26
Tabla 8. Nivel de gestión de la convivencia escolar en las instituciones.	27
Tabla 9. Rangos promedios para la gestión escolar en las instituciones educativas	28
Tabla 10. Estadísticos de contraste para la hipótesis general	28
Tabla 11. Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la gestión escolar	29
Tabla 12. Rangos promedios en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en las instituciones educativas	30
Tabla 13. Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 1	30
Tabla 14. Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión progreso anual de los aprendizajes	31
Tabla 15. Rangos promedios en la dimensión acceso y permanencia	32

Tabla 16.	Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 2	32
Tabla 17.	Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión acceso y permanencia	33
Tabla 18.	Rangos promedios en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas	34
Tabla 19.	Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 3	34
Tabla 20.	Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas	35
Tabla 21.	Rangos promedios en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico	36
Tabla 22.	Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 4	36
Tabla 23.	Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico	37
Tabla 24.	Rangos promedios en la dimensión gestión de la convivencia escolar	38
Tabla 25.	Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 5	38
Tabla 26.	Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión gestión de la convivencia escolar	39

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema del diseño de investigación	16
Figura 2. Distribución porcentual del nivel de gestión escolar en las instituciones	22
Figura 3. Distribución porcentual del nivel de progreso anual de los aprendizajes	23
Figura 4. Distribución porcentual del nivel de acceso y permanencia de las y los estudiantes de las instituciones	24
Figura 5. Distribución porcentual del nivel calendarización y gestión de condiciones operativas	25
Figura 6. Distribución porcentual del nivel de la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en las instituciones	26
Figura 7. Distribución porcentual del nivel de gestión de convivencia escolar	27

Resumen

La investigación desarrollada tuvo como objetivo determinar las diferencias existentes en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. La metodología utilizada corresponde al enfoque cuantitativo, de tipo básica, utilizando un diseño no experimental, a un nivel descriptivo comparativo. La muestra la conformó 113 docentes de las instituciones educativas de Lima Norte, 2021, seleccionado mediante un muestreo estratificado y aleatorio. La recolección de datos se realizó mediante el cuestionario para medir la gestión escolar, el cual contó con validez y confiabilidad. Se concluyó que, existen diferencias significativas ($p=0,000$ y $X^2=20,321$) en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Mostrando resultados favorables para la I.E José Abelardo Quiñones del Distrito de Los Olivos.

Palabras claves: Gestión escolar, instituciones educativas, docentes, Lima Norte, crisis sanitaria.

Abstract

The research carried out aimed to determine the existing differences in school management in times of health crisis in four educational institutions in North Lima, 2021. The methodology used corresponds to the quantitative approach, of a basic type, using a non-experimental design, at a level descriptive comparative. The sample was made up of 113 teachers from the educational institutions of Lima Norte, 2021, selected through a sampling, laminated and random. Data collection was carried out using the Questionnaire to measure school management, which had validity and reliability. It was concluded that there are significant differences ($p = 0.000$ and $X^2 = 20.321$) in school management in times of health crisis in four educational institutions in North Lima, 2021. Showing favorable results for the José Abelardo Quiñones I.E. of the Los Olivos District.

Keywords: School management, educational institutions, teachers, North Lima, health crisis.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones educativas se enfrentan a diversos escenarios que configuran una realidad compleja para la educación, en un contexto de cambios a nivel tecnológico, científico, económico y social. Al respecto, los estados y los organismos internacionales han realizado esfuerzos para implementar nuevos procedimientos, políticas y prácticas orientadas a la obtención de la calidad educativa. Ante ello, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (Unesco, 2020) destaca que el objetivo central es brindar una educación de calidad para todos, reconociendo a la gestión escolar como uno de los pilares para alcanzar mejoras en los aprendizajes. En este sentido, asumiendo la gestión escolar como uno de los pilares para la mejora educativa y en un contexto de crisis, se requiere que las personas que están a cargo posean competencias personales y profesionales necesarias para alinear los recursos educativos a los objetivos globales de la educación.

En el mundo, la pandemia por el coronavirus (Covid-19) generó un cierre masivo de las instituciones educativas, como medida para controlar la propagación del virus, afectando a 1 600 millones de estudiantes en los 5 continentes, una situación sin precedentes que afectó la enseñanza del 94% de niños y adolescentes, e incluso al 99% en países en vía de desarrollo (Naciones Unidas, 2020). Esta situación ha puesto a prueba la capacidad de los sistemas educativos, los cuales se han enfrentado a una necesidad imperiosa de implementar diversas medidas para continuar con la educación de manera remota, adaptando estrategias, procedimientos y prácticas educativas (Banco Mundial, 2020). El contexto actual la educación plantea grandes retos para la gestión escolar, debe utilizar los diversos recursos humanos, tecnológicos, educativos y materiales para responder y reducir el impacto de la pandemia en los aprendizajes de los estudiantes y a la vez garantizar el acceso y cobertura de todos los servicios educativos. Esta tarea es muy compleja en una realidad que amenaza el objetivo de brindar educación de calidad para todos, interrumpiendo los avances alcanzados en los últimos años en la educación en el mundo.

En América Latina, el cierre de las actividades presenciales generó que 160 millones de estudiantes dejaron de tener participar de clases presenciales, generando el cierre de los servicios educativos y sociales que se brindan en las instituciones educativas (Unesco, 2020). Para responder a esta crisis sanitaria, el gobierno en coordinación con las autoridades escolares ha implementado nuevas modalidades de enseñanza a distancia, haciendo el uso de la tecnología para el diseño de formatos y plataformas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020). Sin embargo, las desigualdades que existen en la región se han visto reflejado en las medidas implementadas; de los 35 países evaluados 18 utilizaron plataformas de manera asincrónico, en 4 se aplicó clases en vivo (Ecuador, Costa Rica, Bahamas y Panamá), 23 países implementaron transmisiones de programas educativos a través de la televisión o radio (Unesco, 2020). Sobre ello, si bien, por un lado, se han implementado diversas medidas para dar recursos y plataformas digitales para el aprendizaje remoto, son pocos los países que poseen estrategias nacionales de educación remota basadas en lineamientos teóricos y tecnológicos, por lo tanto, a nivel de gestión escolar es poco lo que han podido avanzar.

En el ámbito nacional, el Perú es uno de los países más afectados por la pandemia por Covid-19, esto se ha reflejado en el ámbito económico, social, salud y también en la educación. En el país se dispuso el servicio educativo no presencial o remoto en todas las modalidades mediante decreto Legislativo N°1465, como medida frente a la crisis sanitaria, donde los esfuerzos del estado y las instituciones han sido insuficientes para garantizar el acceso, cobertura y desarrollo de enseñanza de calidad (Defensoría del Pueblo, 2020). Las brechas y desigualdad social, la falta de políticas y lineamientos que permitan brindar una educación de calidad de manera remota, han configurado un desempeño escolar por debajo de lo esperado, muchos de los procedimientos especificados en los compromisos de gestión escolar del Ministerio de Educación no se han podido lograr, simplemente porque no se adaptan a la realidad actual (Defensoría del Pueblo, 2020).

En el contexto local, las instituciones educativas de Lima Norte que forman parte del estudio son la I.E 336 Manitos Creativas, la I.E Nuestra Señora del Carmen ambas ubicadas en el distrito de San Martín de Porres; además de la I.E 2096

Perú Japón y la I.E José Abelardo Quiñones Gonzales ambas ubicadas en el distrito de los Olivos. En una zona donde la pandemia un gran impacto en la población; las problemáticas identificadas sobre la gestión escolar son la falta de herramientas para una adecuada conectividad, escaso conocimiento para el manejo de herramientas digitales, improvisación para adecuar los contenidos y estrategias de enseñanza a la educación remota, carencia de propuestas para responder a las necesidades de la educación en época de crisis sanitaria, cumplimiento de labores administrativas de manera presencial generando exposición al contagio. De lo mencionado, las problemáticas descritas han generado que muchas de las actividades de los diferentes actores educativos y procesos educativos no se encuentren articulado y encaminados a los objetivos y metas que plantea la educación en este contexto.

De lo mencionado, se formula la siguiente pregunta: ¿Qué diferencias existen en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021?; además, se formula los siguientes problemas específicos ¿Qué diferencias existen en la dimensión progreso anual de los aprendizajes, acceso y permanencia, calendarización y gestión de condiciones operativas, acompañamiento y monitoreo, la gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021?

En cuanto a la justificación, la investigación posee un valor teórico, porque contribuye al conocimiento y al entendimiento de las variables gestión escolar y las dimensiones que lo componen desde la percepción de los docentes, en instituciones educativa de Lima Norte. Estos hallazgos son importantes para tener información referente, la cual será base para el desarrollo de futuras investigaciones. También presenta una justificación práctica, porque a partir de los hallazgos en base a las dimensiones de la gestión escolar en el contexto de la crisis sanitaria permitan que los actores educativos puedan tomar las recomendaciones realizadas para una mejor gestión escolar. Del mismo modo, la investigación posee una utilidad metodológica, porque se elaboró un instrumento para recolectar datos desde la perspectiva de los docentes referente a la gestión en escolar. Dicho instrumento representa una gran contribución a la comunidad científica, debido a que cuenta con validez y confiabilidad. Además, el estudio presenta relevancia social, porque el desarrollo de la investigación está

orientado a aportar a la solución de una problemática que afecta a la gestión escolar de un grupo de instituciones; por lo tanto, es beneficioso para las personas y la sociedad.

Para la presente investigación se planteó el siguiente objetivo general: Determinar las diferencias existentes en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Como objetivos específicos se planteó determinar las diferencias existentes en las dimensiones progreso anual, acceso y permanencia, calendarización y gestión de condiciones operativas, acompañamiento y monitoreo pedagógico, y gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Por otro lado, se formuló la siguiente hipótesis: Existen diferencias significativas en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. De manera específica se planteó que existen diferencias significativas en las dimensiones progreso anual, acceso y permanencia, calendarización y gestión de condiciones operativas, acompañamiento y monitoreo pedagógico, y gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se presentan los antecedentes y bases teóricas que dan sustento a la variable. En primer lugar, se presentan antecedentes realizados en el ámbito nacional sobre el tema de estudio:

Salvador y Yapias (2019) en su investigación se plantearon conocer y comparar la gestión directiva de las instituciones educativas nacionales y privadas de la UGEL 06, que poseen estudiantes con alto y bajo rendimiento en el área de comprensión lectora. La metodología utilizada para el diseño de la investigación fue no experimental, descriptivo comparativo; donde se contó con la participación de 189 docentes, los cuales pertenecen a las instituciones y poseen estudiantes que han niveles altos y bajos desempeño en la ECE 2015. La información sobre la gestión directiva se recolectó utilizando un cuestionario. La conclusión del estudio fue que los docentes que perciben un nivel alto de gestión directiva de su institución, tienden a percibir niveles altos de desempeño en comprensión lectora, en comparación a las instituciones que presentan un nivel bajo de gestión directiva, existiendo diferencias significativas en los grupos analizados ($p < 0,01$).

Dueñas (2019) en Cuzco, desarrolló un estudio con el objetivo de determinar el impacto de la implementación de los procesos de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica sobre los logros de aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de Ocongate. La investigación respondió al diseño no experimental, descriptiva; utilizando un grupo muestra conformado por 102 docentes en las instituciones educativas del distrito de Ocongate; a quienes se les aplicó un cuestionario para medir las variables de estudio. Se concluyó que el proceso de monitoreo y acompañamiento se encuentra en un nivel logrado (60,8%), el rendimiento de los estudiantes se encuentra en el intervalo de 11-13 (51%); así mismo, se determinó que la implementación de procesos de monitoreo y acompañamiento permite mejorar los aprendizajes de los estudiantes; esto se debe porque existen diferencias significativas ($p < 0,000$) en comparación con el nivel de años anteriores.

Gutiérrez (2019) en su investigación, se propuso comparar la gestión escolar de las instituciones educativas de la UGEL 05. Se utilizó un diseño correspondiente al enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo comparativo. Donde se contó con la participación de 60 docentes pertenecientes a instituciones educativas de la UGEL 05; a quienes se les administró un cuestionario, el cual permitió medir la variable de estudio. Se concluyó que, en la IE N° 168 existe un nivel deficiente de gestión escolar, así lo percibe el 100% de los docentes; en la IE N°160 "Solidaridad I", la gestión es percibida como eficiente por el 80% de los encuestados. Por consiguiente, se determinó que existen diferencias significativas entre las dos instituciones, con puntuaciones favorables a la IE N° 168.

Gonzales (2017) desarrolló un estudio, con el objetivo de determinar cómo los compromisos de gestión escolar son influyentes en el desempeño docentes de una institución educativa en San Luis, Lima. En cuanto a la metodología, la investigación fue cuantitativa, descriptiva, no experimental; para la cual se utilizaron 131 personas (directivos, docentes y alumnos), para recolectar los datos sobre las variables se utilizó dos cuestionarios, aplicados a la muestra seleccionada. En el estudio se concluyó que los compromisos de gestión escolar es una variable que se encuentra relacionada de manera directa ($r=0,884$) al desempeño docente; así mismo, se encontró un nivel adecuado (100%) de cumplimiento de los compromisos de gestión escolar y niveles alto de desempeño docente (50%).

Gallegos (2017) en Puno realizó una investigación con el propósito de determinar el nivel de gestión escolar de las directoras en las instituciones educativas. La investigación estuvo planteada metodológicamente desde el enfoque cuantitativo, de tipo básica, descriptiva; la muestra la conformaron 96 docentes de 19 instituciones educativas del nivel inicial perteneciente a la ciudad de Puno; a quienes se les administró un cuestionario para recabar la información relevante sobre la variable. Se concluyó que el nivel de gestión escolar de las directoras de las instituciones educativas es eficiente; así mismo, la dimensiones gestión administrativa (56%) y gestión pedagógica (91%) se encuentran en un nivel eficiente. Por otro lado, se determinó que entre el nivel de gestión escolar de las instituciones no existen diferencias significativas.

En el ámbito internacional se consideran relevantes para la presente investigación, el estudio realizado por Acuña y Bolívar (2019) en Colombia, donde se plantearon como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión escolar en una institución educativa en Barranquilla. La investigación correspondió al enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional; donde se trabajó con una muestra censal de 47 docentes y administrativos de la institución Concentración Cevillar, de Barranquilla. Para medir la variable se utilizó una encuesta, aplicada a la muestra seleccionada. Se concluyó que el estilo de liderazgo encontrado en la institución fue el liderazgo democrático (66%) y una gestión escolar considera regular (48%); así mismo, se determinó que estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva ($r=0,353$) con la gestión escolar de acuerdo a la percepción de los docentes encuestados.

Ortega (2018) en Ecuador, desarrolló una investigación con el objetivo de conocer las diferencias entre la gestión educativa de dos instituciones educativas de Guayas. La investigación fue de tipo descriptiva comparativa, no experimental; en una muestra de 82 docentes pertenecientes a dos instituciones “31 de octubre” y “Aguirre Abad”, de la Provincia de Guayas; a quienes se les administró un cuestionario para recolectar los datos referentes a la gestión educativa. La conclusión refleja que la institución 1 obtuvo un nivel de gestión considera como eficiente (65%), y la institución 2 su gestión fue percibida como regular (48%) con tendencia ser eficiente (32%); así mismo, se determinó que entre las instituciones existe diferencias significativas entre el nivel de gestión ($p=0,000$) a favor de la institución 1, similares resultados se encontraron en el análisis por dimensiones.

Pantoja (2017) en España, se propuso analizar la gestión de tres centros educativos, La Comuna de Calera de Tango. Un estudio de tipo básico, descriptivo, no experimental; en una muestra de 25 docentes pertenecientes a tres centros educativos de la Comuna de Tango - Chile. Los datos sobre la gestión de las instituciones se recolectaron utilizando una encuesta aplicada a los docentes que conformaron la muestra. Se concluyó que la estructura del sistema jerárquico y un sistema educativo centralizado no permite la autonomía de los directores para tomar decisiones para la organización y para satisfacer las

necesidades de los estudiantes. Así mismo, los docentes están muy de acuerdo con la gestión de los directivos (60%), encontrándose una percepción similar en las tres instituciones educativas.

Gutierrez (2020) en el estudio realizado acerca de la educación en tiempos de crisis sanitaria señala que la educación en Colombia , ha representado para los sistemas educativos una serie de transformaciones para las que no estaban preparados; de manera sorpresiva las instituciones educativas acostumbradas a lo presencial tuvieron que migrar violentamente, a la educación remota en donde el uso de recursos digitales acordes con los necesidades actuales , se tenía que realizar carentes de capacitación y dominio en el uso de herramientas digitales ; y en contextos escasos de recursos digitales, que faciliten el proceso enseñanza aprendizaje; siendo preocupante la brecha digital existente, tanto porque no cuentan con infraestructura y equipamiento apropiado, o porque el poder adquisitivo imposibilita contar con equipos tecnológicos que les permitan a los estudiantes una participación activa en la educación virtual, adicionado al estrés , la crisis económica , la crisis emocional el riesgo de contagio e incluso la muerte sumado al confinamiento obligado y que restringen las libertades personales.

Marín y Paredes (2017) desarrollaron un estudio en Venezuela, donde plantearon como objetivo analizar y comparar la gestión escolar de dos escuelas de la Ciudad de Maracaibo. La investigación fue de tipo descriptiva, no experimental; en una muestra conformada por 64 docentes de dos escuelas públicas de Maracaibo, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. La fase de recolección de datos fue realizada utilizando una encuesta, aplicada a los docentes participantes. Se concluyó que los docentes encuestados perciben un nivel medio a eficiente de gestión escolar de las dos instituciones; así mismo, se encontró diferencias significativas ($p < 0,000$) en la dimensión gestión operativa y en la dimensión supervisión del desempeño.

Mendoza y Bolívar (2016) en Venezuela, se plantearon analizar la gestión institucional de dos escuelas públicas. El diseño metodológico correspondió a la investigación cuantitativa, de tipo no experimental, descriptivo comparativo; donde se la participación de 108 personas (docentes y supervisores), escogidos

mediante un muestreo no probabilístico. Los datos se recolectaron mediante un instrumento tipo cuestionario, el cual contó con validez y confiabilidad. Se concluyó que la gestión pedagógica y escolar dentro el enfoque de integración de los proyectos educativos se encuentra en un nivel medianamente efectivo (59%); así mismo, se determinó que no existen diferencias significativas en la gestión escolar de ambas instituciones ($p>0,05$).

En cuanto a las teorías relacionadas al tema, a continuación, se describen los conceptos y modelos teóricos más importantes que dan sustento a la investigación. El Ministerio de Educación (2015) definió a la gestión escolar como procedimientos implementados para guiar las prácticas de la institución educativa, los cuales tienen como objetivo que los estudiantes aprendan. Para ello, se han diseñado compromisos que son medibles y verificables mediante indicadores, los cuales son analizados para tomar decisiones que busquen mejoras educativas.

La gestión escolar se define como aquellos procedimientos administrativos y el conjunto de estrategias de liderazgo que tienen como propósito el desarrollo integral de los y las estudiantes, además de promover y garantizar el acceso a una educación de calidad. Para ello, se dirige a gestionar los procesos operativos, las prácticas pedagógicas y el bienestar de los y las estudiantes (Jiménez, 2018). Representa la función de dirigir, sostener y generar procedimientos administrativos y pedagógicos orientado al desarrollo de los niños, niñas y adolescentes, de manera democrática, equitativa y eficiente. Dichos procedimientos están tienen como propósito garantizar el acceso y mantenimiento de los estudiantes a una educación de calidad (Farfán y Reyes, 2017). Al respecto, De la O Casillas (2017) sostuvo que son los directores de las instituciones educativas quienes deben poner en juego sus conocimientos y habilidades para conducir los procesos determinados y así lograr los resultados esperados.

La gestión escolar hace referencia a un conjunto de acciones y procedimientos realizados por los actores escolares en el cumplimiento del rol fundamental asignado por la institución (Echegaray y Expósito, 2021). En la misma línea, Alava y Alvarado (2020) definieron a la gestión escolar como aquellas

actividades realizadas por la institución educativa las cuales se caracterizan por las relaciones que se establecen entre los actores educativos con los conocimientos, modelos de enseñanza (teorías), valor de los saberes, los procesos de evaluación y los resultados alcanzados.

La gestión escolar representa el procedimiento que pone énfasis en el trabajo en equipo, centrando sus esfuerzos en el diseño y evaluación de las practicas educativas (Granvik, Brolin, Almquist y Modin, 2018). Se entiende también como la capacidad de la institución para generar nuevas políticas institucionales y proyectos educativos acorde a las necesidades de la entidad, involucrando a toda la comunidad educativa de manera democrática y participativa (Hofman y Hofman y Gray, 2015).

De lo mencionado, la gestión escolar describe procedimientos y practicas implementadas dentro de la institución de manera coordinada y estructurada, para dirigir los esfuerzos de los actores educativos hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

En cuanto a los modelos teóricos que respaldan la variable, a lo largo del tiempo se han desarrollado varios modelos de gestión, los cuales se han ido adecuando a las necesidades de la sociedad. En este sentido, la base teórica para la presente investigación se sustenta está basada en el Modelo de Gestión por Procesos. Desde este modelo la institución se asume con una visión horizontal, donde los órganos, áreas, jefaturas o unidades no presentan límites rígidos (Huapaya, 2019). La gestión escolar está dirigida en alcanzar la satisfacción del usuario del servicio, por lo cual diseña cronogramas basados en entrada, proceso y salida, con la finalidad de realizar la evaluación de los procesos, dar retroalimentación y realizar la mejora continua (Ball, Maguire y Braun, 2017). En este sentido, el usuario o cliente en el ámbito de la educación es bastante amplio, dado que se puede considerar a los padres, los estudiantes, el estado y la sociedad en general. La gestión por procesos describe un conjunto de procedimientos orientados a la planificación, organización y evaluación, y la interacción que existe entre sí, liderado por los directivos y donde participan los diferentes actores educativos, con la finalidad de lograr los aprendizajes en los estudiantes (Minedu, 2016).

Desde esta perspectiva los objetivos en la educación se alcanzan, cuando se establecen procedimientos eficientes de gestión de las actividades y los recursos dentro de las instituciones educativas; es decir, para obtener mejores resultados y con menores costos, se debe gestionar las actividades y recursos como procesos (Jiménez, 2018). La gestión por procesos representa procedimientos flexibles para la institución, permitiendo practicas más abiertas, con mayor información y democracia, promoviendo el empoderamiento de los estudiantes y adaptándose a las necesidades de la institución y del entorno (Minedu, 2016). También favorece la autoevaluación ya sea individual o colectiva, para una retroalimentación y propuestas de mejora basadas en la experiencia propia (Leer, 2016).

La gestión escolar por procesos esencialmente trabaja con tres tipos de procesos dentro de las instituciones: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte. Los primeros, se refieren a los procesos que están orientados a definir y diseñar políticas, estrategias y objetivos para la institución; en el caso de los procesos operativos, son aquellos que se dirigen a la producción de servicios educativos, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes; por otro lado, los procesos de apoyo o soporte, encaminan actividades que son necesarias para el óptimo funcionamiento de los demás procesos (Huapaya, 2019 y Mitchell, 2017).

Las instituciones bajo esta visión deben promover y desarrollar estrategias de comunicación eficaz, para facilitar y flexibilizar los canales por donde se transmite información, facilitando el entendimiento de los mensajes dentro de la institución a favor del cumplimiento de los objetivos (Heng, 2019; Nagengast y Trautwein, 2016).

Desde el enfoque por procesos, el Ministerio de Educación ha implementado una guía para las prácticas de gestión dentro de las instituciones educativas, denominados compromisos de gestión escolar, los cuales son definidos como procedimientos esenciales establecidos para que guíen las acciones y procesos dentro de las instituciones educativas, orientadas a garantizar condiciones favorables para el aprendizaje de los estudiantes (Minedu, 2017). Sobre ello, la

gestión escolar es medida mediante cinco compromisos, los cuales en la presente investigación constituyen las dimensiones y se explican a continuación:

La primera dimensión, se denomina Progreso anual de los aprendizajes, el cual describe procedimientos orientados a garantizar el aprendizaje de los estudiantes y su mejora continua (Minedu, 2021). Para ello, se comparan las evaluaciones del año lectivo con evaluaciones censales del año anterior, analizando las principales fortalezas, debilidades, causas y consecuencias de los resultados alcanzados (Minedu, 2017). Esta dimensión es el resultado de la planificación, implementación, articulación y monitoreo de los procedimientos dentro de la institución orientados para que el estudiante logre el aprendizaje requerido (Minedu, 2015).

La segunda dimensión, se denomina Acceso y permanencia de las y los estudiantes, la cual describe procedimientos y acciones realizadas por la institución con el objetivo de mantener el número de estudiantes que fueron matriculados al inicio del año escolar (Minedu, 2021). Dichos procedimientos son considerados de resultados porque se alcanzan de acuerdo a la correcta ejecución de las demás dimensiones de la gestión escolar. Estas determinadas por los indicadores de porcentaje de estudiantes matriculados según registro de Siagie, porcentajes de asistencias durante el año lectivo según registro de la institución y porcentaje de estudiantes matriculados que terminaron el año (Minedu, 2017).

La gestión que se orienta a lograr la permanencia de los estudiantes, se refiere a la capacidad que tiene la institución educativa para lograr que los estudiantes se mantengan en la institución y logren terminar su programa satisfactoriamente. Para alcanzar estos objetivos es importante la participación de todos los agentes educativos, para promover y motivar a los estudiantes a una asistencia Continua (Mitchell, 2017). Según, Minedu (2017) para lograr el desempeño eficiente en esta dimensión es importante que la institución educativa realice el proceso de matrícula y su respectivo reporte en Siagie, analizar y realizar el reporte de estudiante que no asisten o están en situación de riesgo de deserción, tomar la asistencia de manera constante y realizar el reporte mensual al Siagie, planificar en el PAT las acciones preventivas y correctivas para disminuir las inasistencias

y la deserción escolar. Por consiguiente, es fundamental diseñar e implementar estrategias para garantizar la permanencia de los estudiantes en la institución, trabajando de manera articulado los diferentes actores educativos.

La tercera dimensión se denomina calendarización y gestión de condiciones operativas, la cual se refiere aquellos procedimientos relacionados al cumplimiento de los tiempos para la ejecución de las actividades educativas, como también crear las condiciones operativas para el aprendizaje de los estudiantes (Minedu, 2021). Dentro de ella se incluye la implementación de actividades relacionadas al proceso de matrícula, emisión de certificado de estudios, constancias de aprendizajes, uso oportuno de materiales educativos, uso de estrategias de aprendizaje (trabajo remoto) y la implementación de actividades relacionadas a promover la salud escolar (Minedu, 2017).

Para el cumplimiento de la calendarización es importante tener en cuenta dos aspectos, por un lado, la gestión de la jornada escolar y por el otro la jornada laboral, estos dos elementos están conectados y a la vez se complementan (Heng, 2019; Kapucu y Bahcivan, 2015). El objetivo de la calendarización es establecer procedimientos que guíen a las instituciones a cumplir con las actividades planificadas para el año lectivo, ejemplo: sesiones de aprendizaje, jornada de reflexión, día del logro, entre otras (Huapaya, 2019). El Minedu (2017) sostuvo que, para una adecuada gestión escolar, las instituciones deben contar con el porcentaje de horas académicas alcanzadas por cada nivel, evidenciándose en el PAT o registros institucionales; además, del porcentaje de jornadas laborales realizadas por los docentes, evidencia que debe aparecer en los registros de asistencia del personal.

La cuarta dimensión se denomina acompañamiento y monitoreo pedagógico, la cual describe los procedimientos que buscan acompañar y supervisar las prácticas pedagógicas del personal, con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2021). Dentro de esta dimensión se incluyen el acompañamiento pedagógico y espacios colegiados, monitoreo de práctica pedagógica, y el monitoreo y acompañamiento de los aprendizajes de las y los estudiantes (Almeida, Medeiros y Oliveira, 2016).

El monitoreo representa actividades sistematizadas desarrolladas para verificar las actividades planificadas, comparándolas con los resultados alcanzados en el año lectivo; la información encontrada permite analizar los logros, obstáculos, fortalezas de los procesos, facilitando el proceso de toma de decisiones relacionados a la mejor de los aprendizajes. Por otro lado, el acompañamiento describe el conjunto de actividades dirigidas hacia los docentes para fortalecer y desarrollar competencias pedagógicas requeridas para los procesos de enseñanza aprendizaje (Almeida, Medeiros y Oliveira, 2016). El Minedu (2017) sostuvo que para cumplir con los procedimientos de gestión mencionados es importante que se planifique 3 visitas de acompañamiento para el docente, programar reuniones de interaprendizajes con los docentes para fortalecer la planificación, evaluación, análisis de logros y el proceso de toma de decisiones.

La quinta dimensión es la gestión de la convivencia escolar, la cual describe aquellos procedimientos implementados en las instituciones educativas orientadas a promover y desarrollar relaciones positivas entre los integrantes. De lo mencionado, el rol de las instituciones educativas es desarrollar prácticas y fomentar acciones de una convivencia participativa, inclusiva y armoniosa, creando mejores condiciones para el desarrollo del aprendizaje. Dentro de esta dimensión se incluyen el desarrollo de espacios de participación, la actualización de normas de convivencia, la implementación de medidas correctivas en la modalidad a distancia, prevención de la violencia contra los niños y adolescentes, conformación de redes de protección con aliados estratégicos, atención de casos de violencia contra los niños y adolescentes y la atención de la diversidad (Minedu, 2021)

Santos, Lorenzo y Priegue (2011) y Sanders (2005) sostuvieron que las instituciones educativas que promueven y crean relaciones positivas entre las personas que conforman la comunidad educativa, tienden a experimentar mayor seguridad, compromiso e involucramiento en las actividades institucionales. Por lo tanto, en el campo de la educación una adecuada convivencia crea condiciones para que los estudiantes desarrollen mayores capacidades cognitivas, sociales y emocionales, lo cual tiende a ser relevante para la sociedad. Esta dimensión tiene como objetivo que los directivos de las instituciones educativas, desarrollen medidas y acciones para promover una

convivencia pacífica, además de responder de manera responsable a los casos de violencia que se presente, garantizando una convivencia escolar democrática, participativa e inclusiva. El Minedu (2016) sostuvo que una gestión adecuada de la convivencia escolar debe contar la implementación (reglamento interno) de normas fruto del consenso, porcentaje de actividades planificadas con los padres de familia para realizar orientación y lograr su compromiso, porcentaje de casos atendidos de manera oportuna registrados en el SiseVe y Registro de Incidencias.

Finalmente, existen factores que son claves para alcanzar una gestión efectiva, sobre estos es importante señalar que los diferentes procesos y proyectos educativos, son acciones estructuradas y articuladas entre sí, que se dirigen a la consecución de los objetivos institucionales (Schwab, 2016). Al respecto, estos procedimientos están interconectados con las políticas educativas nacionales y los objetivos globales de la educación, teniendo un sustento científico y tecnológico para la implementación y su ejecución. En la gestión escolar participan todos los elementos de la organización, como recursos materiales, tecnológicos, humanos, políticas, estructura, diseño institucional, valores, entre otros; alineados todos hacia el logro de los aprendizajes en las y los estudiantes (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2020).

En el marco de la pandemia por Covid 19, la crisis sanitaria representa una amenaza para cumplir con los objetivos de la educación, esto por el cierre de las escuelas en casi todos los países del mundo, afectando a todos los sistemas educativos del mundo (Viner et al., 2020). Estas condiciones han generado la interrupción del calendario escolar, disminución en los aprendizajes, eleva la deserción escolar y aumenta la brecha en las personas de bajos recursos (World Bank, 2020).

Como respuesta a esta realidad que afecta a las instituciones educativas, se plantea como prioridad la planificación de todas las actividades necesarias para la implementación de la fase de educación remota y que están tendrán definitivamente respuestas más efectivas en proporción al nivel de contar con una estructura organizativa; por ello, se menciona la importancia de implementar acciones coherentes tales como: contar con objetivos de aprendizaje en los cuales se dé énfasis a las expectativas en el escenario de incertidumbre, brindar

atención de la promoción escolar partiendo por evaluaciones nacionales y procesos de evaluación contextualizada contando con la normatividad específica, fortalecer el desarrollo profesional, en el marco de las capacidades requeridas para la enseñanza remota, promover la implementación estrategias metodológicas, dominio de tics entre otros aspectos (World Bank, 2020). Por otro lado, es importante brindar apoyo para la contención emocional y fortalecimiento del sentido de la seguridad en los estudiantes frente al confinamiento garantizando las condiciones socioemocionales como prioridad (Wallace, Liebman, Chaves y Wallace, 2020).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

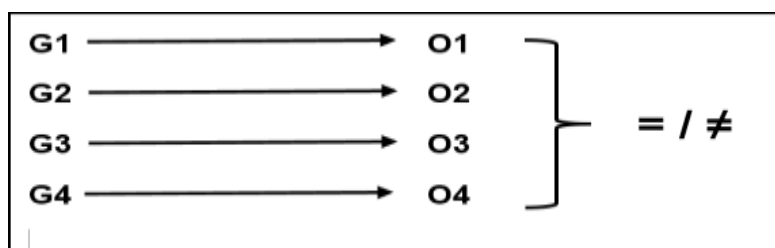
La investigación corresponde al tipo básica, porque está dirigida a recopilar datos e información sobre las características, propiedades o comportamiento de un fenómeno de interés, para ampliar el conocimiento científico del mismo, sin tener una repercusión inmediata en la práctica. Este tipo de estudios son de mucha utilidad porque permite conocer de manera estructurada y precisa la perspectiva acerca de una variable (Álvarez, 2020).

En cuanto al diseño, la investigación es no experimental – transversal. Donde se mide y analiza una variable o fenómeno de estudio sin la intervención directa del investigador, es decir no se altera el estado del objeto de estudio. En este tipo de diseño no se construye situaciones, tampoco se realizan el control estricto de las variables, solo se observan situaciones que existen en la realidad inmediata. Por otro lado, la investigación se denomina transversal porque las mediciones y análisis de la variable se realizan en único momento, en un corte del tiempo (Hernández y Mendoza, 2018).

En cuanto al nivel o alcance la investigación se denomina descriptiva comparativa. En este nivel de investigación se tiene por objetivo establecer las diferencias y semejanzas de las mediciones de una variable en dos o más grupos (Manterola, Quiroz, Salazar y García, 2018). En ese sentido, la variable se mide en los diferentes grupos, luego se establecen las comparaciones entre las puntuaciones obtenidas, utilizando para ello formulas estadísticas para determinar si las diferencias son significativas. El esquema del diseño de la investigación no experimental, descriptiva comparativa es el siguiente:

Figura 1

Esquema del diseño de investigación



3.2 Variables y operacionalización

Variable: Gestión escolar

El Ministerio de Educación (2015) definió a la gestión escolar como “(...) procedimientos implementados para guiar las prácticas de la institución educativa, los cuales tienen como objetivo que los estudiantes aprendan” (p.10).

Dimensiones:

- Progreso anual de los aprendizajes
- Acceso y permanencia
- Calendarización y gestión de condiciones operativas
- Acompañamiento y monitoreo pedagógico
- Gestión de convivencia escolar

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

La población es conceptualizada como la totalidad de elementos o sujetos sobre los cuales se dirige la investigación, quienes poseen condiciones y características similares respecto a un fenómeno de estudio (Sánchez, Kieffer y Marín, 2012). La presente investigación tuvo como población a 159 docentes de cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. La cual se detalla en la tabla 1.

Tabla 1

Población de estudio

Institución educativa	Número de docentes
I.E 336 Manitos Creativas - SMP	10
I.E 2070 Nuestra Señora del Carmen – SMP	61
I.E 2096 Perú Japón – Los Olivos	40
I.E José Abelardo Quiñones – Los Olivos	48
Total	159

Criterios de inclusión

Personal docente de ambos sexos que pertenece a las instituciones seleccionadas.
 Personal docente con antigüedad mayor a 1 año en la institución educativa.

Criterios de exclusión

Personal docente que pertenezca a las instituciones seleccionadas.
 Personal docente con antigüedad menor a un año en la institución educativa.

3.3.2 Muestra

La muestra es descrita como una parte representativa de la población, cuyos atributos deben permitir encontrar resultados lo más exactos posibles a la realidad (Sánchez et al., 2012).

Tabla 2

Muestra seleccionada para el estudio

Institución educativa	Número de docentes
I.E 336 Manitos Creativas	7
I.E 2070 Nuestra Señora del Carmen	43
I.E 2096 Perú Japón – Los Olivos	29
I.E José Abelardo Quiñones	34
Total	113

Para la investigación se utilizó una muestra (n) conformada por 113 docentes de las instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Dicha cantidad fue determinada utilizando una fórmula, con los siguientes criterios estadísticos: nivel de confianza de 95%, Valor de distribución estandarizada $Z=1.96$, error $S=0.05$, probabilidad de población con características de interés y probabilidad de población que no tienen características de interés p y $q= 0.50$.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{s^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

3.3.3 Muestreo

La muestra se seleccionó utilizando un muestreo probabilístico, estratificado y aleatorio simple. En este tipo de procedimientos los elementos que conforman la muestra son seleccionados por criterios de probabilidad, en cuatro estratos y

escogidos al azar.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

La recolección de datos de la presente investigación se realiza utilizando como técnica la encuesta. La cual describe procedimientos estandarizados que permiten recolectar información de manera rápida y eficaz, porque se puede aplicar de manera simultánea a un gran número de personas (Useche, Artigas, Queipo y Perozo, 2019).

3.4.2 Instrumentos

Para el presente estudio se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual representa medio o recurso donde se registran información de situaciones o fenómenos de manera cuantitativa (Useche et al., 2019). En el cuestionario existe una serie de preguntas, las cuales deben ser contestadas con alternativas de respuesta predefinidas.

El instrumento utilizado se denomina Cuestionario para medir la gestión escolar, el cual fue diseñado y elaborado en base a los planteamientos del Minedu (2021) sobre los compromisos de gestión escolar. El objetivo del cuestionario es medir la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes, teniendo en cuenta el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar establecidos. Dicho instrumento consta de 32 ítems, distribuidos en cinco dimensiones: progreso anual de los aprendizajes (5 ítems), acceso y permanencia (4 ítems), calendarización y gestión de condiciones operativas (8 ítems), acompañamiento y monitoreo (7 ítems) y gestión de la convivencia escolar (8 ítems); con una escala de respuesta de tipo Likert de cinco respuestas.

En cuanto a la validez, se estableció una validez de contenido mediante el criterio de jueces expertos en el tema, quienes valoraron cada ítem con criterios de relevancia, pertinencia y claridad; de donde se obtuvo que el instrumento mide lo que dice medir, determinando su aplicabilidad. Por otro lado, la confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el análisis de consistencia interna, para ello se aplicó una prueba piloto a 30 docentes de las instituciones educativas de Lima

Norte; cuyos datos fueron analizados mediante la fórmula de alfa de Cronbach, dando valores de 0,955, el cual indica una alta confiabilidad del instrumento.

3.5. Procedimientos

El desarrollo de la investigación implica una serie de procedimientos realizados por investigador con la finalidad de recolectar datos y realizar el análisis de los mismos. El primer procedimiento correspondió a la solicitud del permiso en las instituciones educativas, para obtener la autorización para el recojo de información. El segundo procedimiento corresponde a las coordinaciones realizadas con las instituciones para establecer las fechas y modalidad de aplicación de los instrumentos de recolección. En tercer lugar, se procede a recolectar los datos, utilizando para ello formularios de Google (cuestionario virtual), donde se incluye el consentimiento informado. Finalmente, las respuestas de los docentes son convertidos en puntuaciones numéricas y consolidados en una base de datos (SPSS V26).

3.6 Métodos de análisis de datos

Los datos recolectados de la gestión escolar de las instituciones educativas de Lima norte en un contexto de crisis sanitaria, fueron analizados siguiendo dos procedimientos específicos. Primero se realizó un análisis descriptivo de la información, el cual permitió describir la variable y sus dimensiones en base a frecuencias y porcentajes. El segundo procedimiento, se refiere al análisis inferencial, el cual fue aplicado para corroborar las hipótesis de tesis, para ello se utilizó el estadístico de Kruskal-Wallis.

3.7 Aspectos éticos

Toda investigación debe considerar una serie de principios éticos para su desarrollo. En el presente estudio se considera el principio de autonomía, porque las instituciones y las personas aceptaron participar en el estudio de manera voluntaria, quienes fueron informados de los fines de la investigación y de la confidencialidad de los datos recolectados. También se consideró el principio de beneficencia, esto se cumple porque la investigación se orienta a brindar alternativas de solución a una problemática educativa; por lo tanto, es beneficioso para la comunidad educativa en general. De la misma manera, se consideró el principio de no maleficencia, es decir el desarrollo de la investigación no representó

riesgo alguno para las personas o daños para las instituciones, existiendo una tasa de riesgo/beneficio favorable para los participantes. Además, se consideró el principio de justicia, es decir que todas las personas fueron tratadas de manera equitativa y en total respeto de sus derechos fundamentales (Espinoza y Alger, 2020).

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

4.1.1 Resultados de la gestión escolar en las instituciones educativas

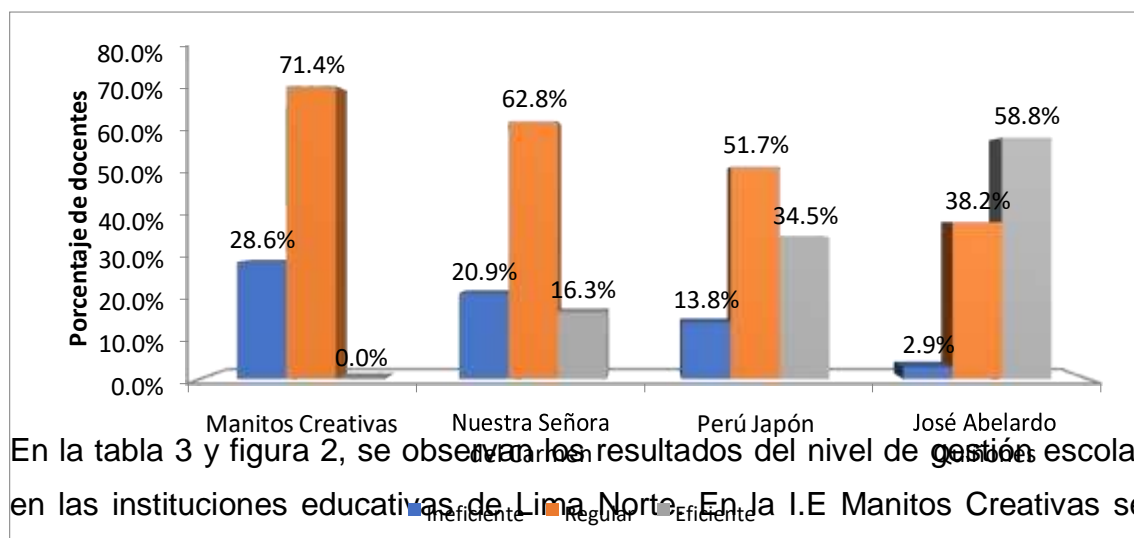
Tabla 3

Nivel de gestión escolar en las instituciones educativas de Lima Norte desde la perspectiva de los docentes

		Manitos creativas	Nuestra Señora del Carmen	Perú Japón	José Abelardo Quiñones	Total
Ineficiente	fi	2	9	4	1	16
	%	28,6%	20,9%	13,8%	2,9%	14,2%
Regular	fi	5	27	15	13	60
	%	71,4%	62,8%	51,7%	38,2%	53,1%
Eficiente	fi	0	7	10	20	37
	%	0,0%	16,3%	34,5%	58,8%	32,7%
Total	fi	7	43	29	34	113
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 2

Distribución porcentual del nivel de gestión escolar en las instituciones



aprecia que el 71,4% percibe un nivel regular y el 28,6% un nivel ineficiente. En la I.E Nuestra Señora del Carmen el 62,8% considera que la gestión es regular, 20,9% la percibe como ineficiente y el 16,3% como una gestión escolar eficiente. En la I.E Perú Japón el 51,7% percibe un nivel regular, seguido del 34,5% que la percibe como eficiente y el 13,8% que considera ineficiente a la gestión escolar. Finalmente, en la I.E José Abelardo Quiñones se percibe un nivel eficiente de gestión escolar en el 58,8% de los docentes, seguido del 38,2% que la considera regular y solo un 2,9% lo percibe como ineficiente.

4.1.2 Resultados descriptivos de las dimensiones la gestión escolar

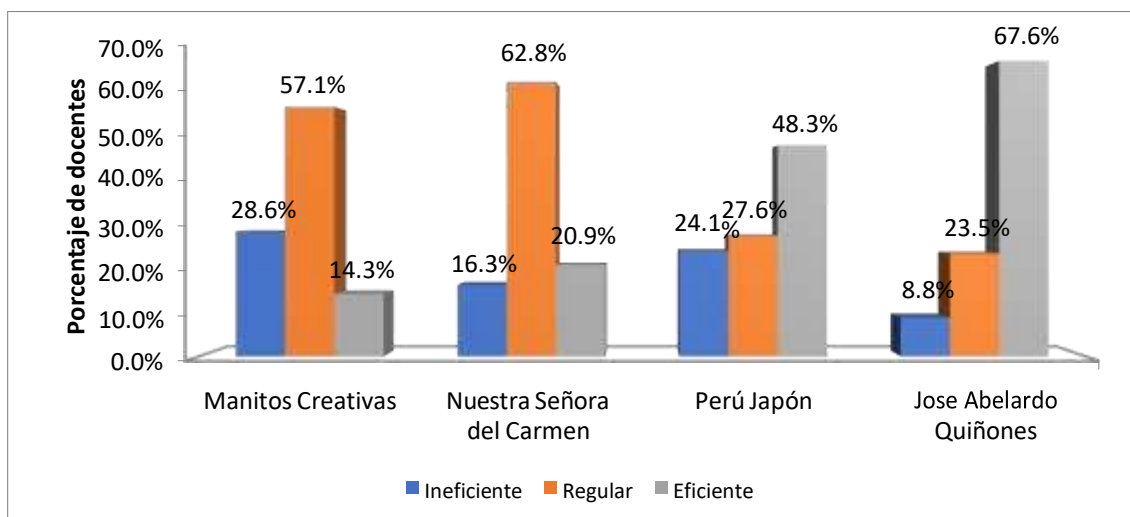
Tabla 4

Nivel de gestión escolar según la dimensión progreso anual de los aprendizajes en las instituciones educativas de Lima Norte

		Manitos Creativas	Nuestra Señora del Carmen	Perú Japón	José Abelardo Quiñones	Total
Ineficiente	fi	2	7	7	3	19
	%	28,6%	16,3%	24,1%	8,8%	16,8%
Regular	fi	4	27	8	8	47
	%	57,1%	62,8%	27,6%	23,5%	41,6%
Eficiente	fi	1	9	14	23	47
	%	14,3%	20,9%	48,3%	67,6%	41,6%
Total	fi	7	43	29	34	113
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 3

Distribución porcentual del nivel de progreso anual de los aprendizajes



En la tabla 4 y figura 3, se describen el nivel de gestión escolar en lo que respecta a la dimensión progreso anual de los aprendizajes de las y los estudiantes. Al respecto, I.E Manitos Creativas el 57,1% de los docentes considera que existe un nivel regular de gestión, el 28,6% la percibe como ineficiente y el 14,3% como eficiente. En la I.E Nuestra Señora del Carmen el 62,8% la considera regular, el 20,9% la percibe como eficiente y el 16,3% como ineficiente. En la I.E Perú Japón el 48,3% la describe como eficiente, el 27,6% la percibe como regular y el 24,1% la considera ineficiente. Finalmente, en la I.E José Abelardo Quiñones el 67,6% percibe una gestión eficiente, seguido del 23,5% que la considera regular y el 8,8% como ineficiente.

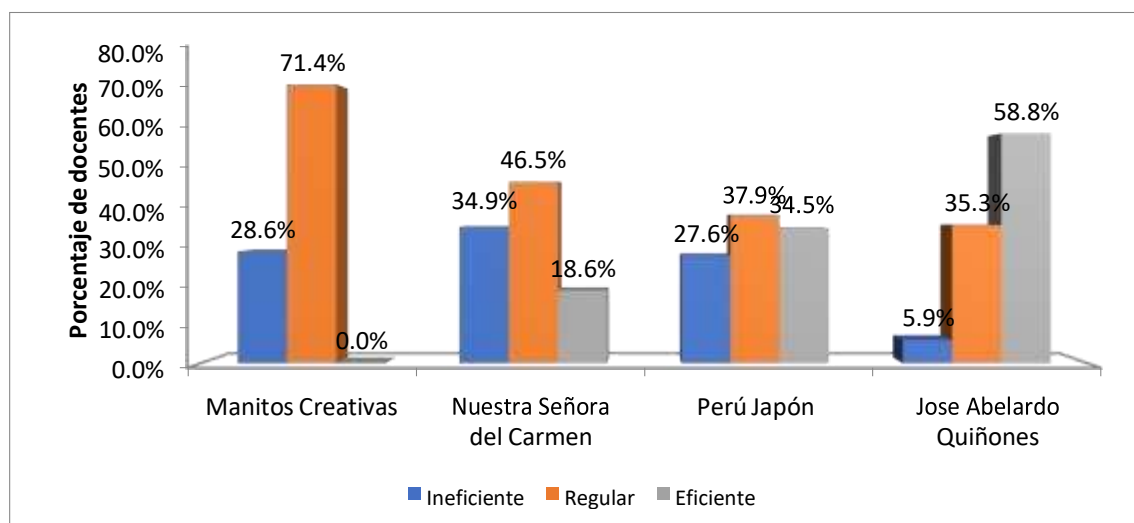
Tabla 5

Nivel de gestión escolar según la dimensión acceso y permanencia de las y los estudiantes en las instituciones educativas de Lima Norte

		Manitos Creativas	Nuestra Señora del Carmen	Perú Japón	José Abelardo Quiñones	Total
Ineficiente	fi	2	15	8	2	27
	%	28,6%	34,9%	27,6%	5,9%	23,9%
Regular	fi	5	20	11	12	48
	%	71,4%	46,5%	37,9%	35,3%	42,5%
Eficiente	fi	0	8	10	20	38
	%	0,0%	18,6%	34,5%	58,8%	33,6%
Total	fi	7	43	29	34	113
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 4

Distribución porcentual del nivel de acceso y permanencia de las y los estudiantes de las instituciones



En la tabla 5 y figura 4, se presentan los resultados del nivel de gestión escolar respecto a la dimensión acceso y permanencia en las instituciones de Lima Norte. En la I.E manitos Creativas el 71,4% de los docentes considera una gestión regular y el 28,6% la percibe como ineficiente. En la I.E Nuestra Señora del Carmen destacó el nivel regular con un 46,5%, seguido del nivel ineficiente con un 34,9% y eficiente con un 18,6%. En la I.E Perú Japón el 37,9% de los docentes la considera regular, el 34,5% eficiente y un 27,6% como ineficiente. Finalmente, en la I.E José Abelardo Quiñones el 58,8% de los docentes lo considera eficiente a la gestión, el 35,3% la percibe como regular y solo un 5,9% de ellos la considera como una gestión ineficiente.

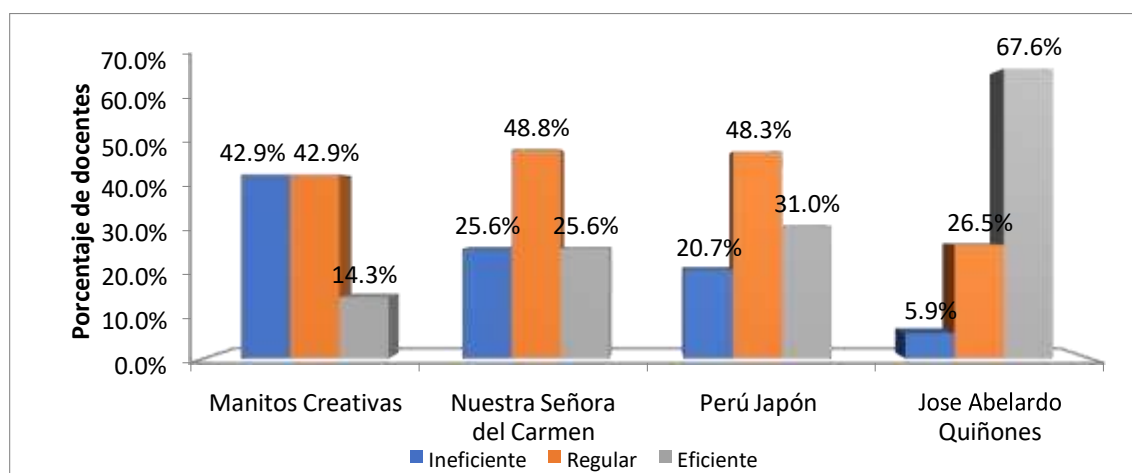
Tabla 6

Nivel de gestión escolar según la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en las instituciones educativas de Lima Norte

		Manitos Creativas	Nuestra Señora del Carmen	Perú Japón	José Abelardo Quiñones	Total
Ineficiente	fi	3	11	6	2	22
	%	42,9%	25,6%	20,7%	5,9%	19,5%
Regular	fi	3	21	14	9	47
	%	42,9%	48,8%	48,3%	26,5%	41,6%
Eficiente	fi	1	11	9	23	44
	%	14,3%	25,6%	31,0%	67,6%	38,9%
Total	fi	7	43	29	34	113
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 5

Distribución porcentual del nivel calendarización y gestión de condiciones operativas



En la tabla 6 y figura 5, se presentan los resultados del nivel de gestión escolar en lo respecta a la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas. Sobre ello, en la I.E Manitos Creativas el 42,9% de los docentes considera una gestión regular, otro 42,9% la considera ineficiente y un 14,3% la única como eficiente. En la I.E Nuestra Señora del Carmen, el 48,8% de los encuestados percibe un nivel regular, el 25,6% la considera eficiente y otro 25,6% como ineficiente. En la I.E Perú Japón el 48,3% percibe un nivel regular de gestión, el 31% la considera eficiente y un 20,7% la percibe como ineficiente. Finalmente, en la I.E José Abelardo Quiñones la mayoría de docentes representados por el 67,6% percibe un nivel eficiente, el 26,5% un nivel regular y el 5,9% un nivel ineficiente de gestión en la dimensión mencionada.

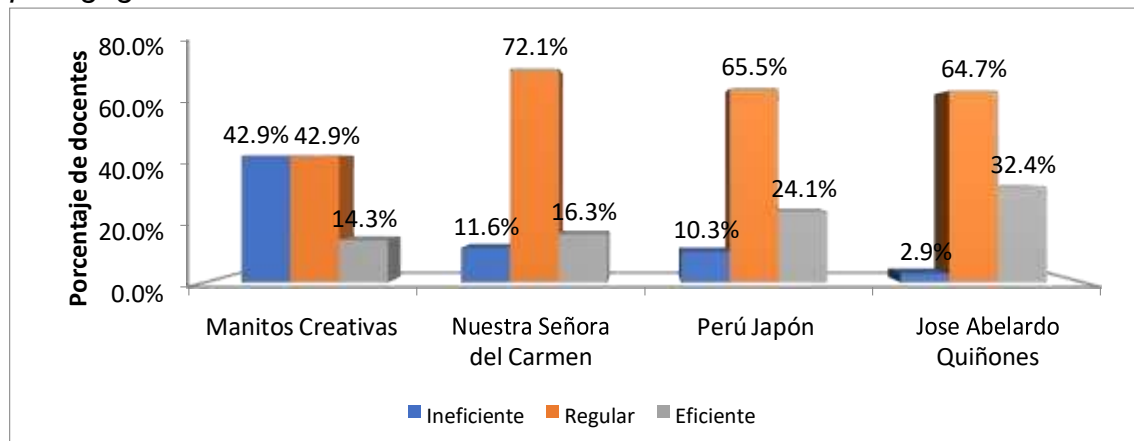
Tabla 7

Nivel de gestión escolar según la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en las instituciones

		Manitos Creativas	Nuestra Señora del Carmen	Perú Japón	José Abelardo Quiñones	Total
Ineficiente	fi	3	5	3	1	12
	%	42,9%	11,6%	10,3%	2,9%	10,6%
Regular	fi	3	31	19	22	75
	%	42,9%	72,1%	65,5%	64,7%	66,4%
Eficiente	fi	1	7	7	11	26
	%	14,3%	16,3%	24,1%	32,4%	23,0%
Total	fi	7	43	29	34	113
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 6

Distribución porcentual del nivel de la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en las instituciones



En la tabla 7 y figura 6, se describen los resultados de la dimensión acompañamiento y monitoreo en las instituciones educativas de Lima Norte. En la I.E Manitos creativas el 42,9% perciben un nivel regular, seguido de otro 42,9% que lo considera ineficiente y solo un 14,3% que lo describe como eficiente. En la I.E Nuestra señora del Carmen, la mayoría de los encuestados que suman un total del 72,1% perciben un nivel regular, un 16,3% lo considera eficiente y el 11,6% refiere que la gestión es ineficiente. En la I.E Perú Japón el 65,5% de docentes la considera regular, el 24,1% un nivel eficiente y el 10,3% percibe un nivel ineficiente. Finalmente, en la I.E José Abelardo Quiñones el 64,7% la considera regular, el 32,4% la describe como eficiente y solo el 2,9% lo percibe

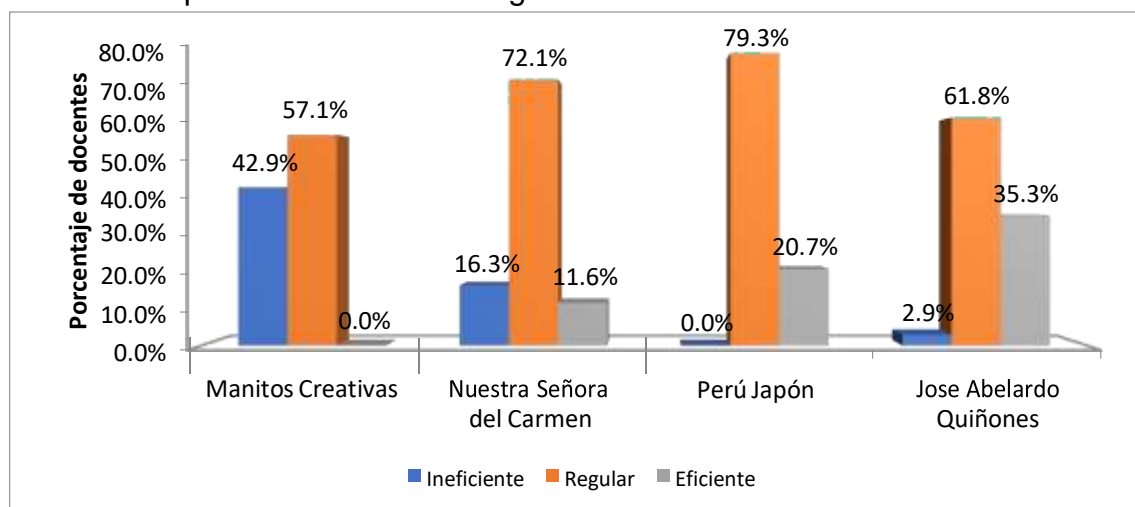
como ineficiente en lo que respecta a la gestión en la dimensión mencionada.

Tabla 8*Nivel de gestión de la convivencia escolar en las instituciones*

		Manitos Creativas	Nuestra Señora del Carmen	Perú Japón	José Abelardo Quiñones	Total
Ineficiente	fi	3	7	0	1	11
	%	42,9%	16,3%	0,0%	2,9%	9,7%
Regular	fi	4	31	23	21	79
	%	57,1%	72,1%	79,3%	61,8%	69,9%
Eficiente	fi	0	5	6	12	23
	%	0,0%	11,6%	20,7%	35,3%	20,4%
Total	fi	7	43	29	34	113
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 7

Distribución porcentual del nivel de gestión de convivencia escolar



En la tabla 8 y figura 7, se describen los resultados sobre el nivel de gestión de convivencia escolar desde la percepción de docentes de las instituciones educativas de Lima Norte. En la I.E Manitos Creativas el 57,1% de los docentes considera la gestión como regular y el 42,9% la percibe como ineficiente. En la I.E Nuestra Señora del Carmen el 72,1% la percibe como regular, 16,3% la considera ineficiente y el 11,6% lo describe como eficiente. En la I.E Perú Japón el 79,3% la considera regular y el 20,7% percibe la gestión como eficiente. Finalmente, en la I.E José Abelardo Quiñones el 61,8% percibe una gestión regular, el 35,3% como eficiente y el 2,9% la considera ineficiente a la gestión de la convivencia escolar.

4.2 Análisis inferencial

4.2.1 Prueba de hipótesis general

H0: No existen diferencias significativas en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Ha: Existen diferencias significativas en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 9

Rangos promedios para la gestión escolar en las instituciones educativas

	Instituciones educativas	N	Rango promedio
Gestión escolar	Manitos Creativas	7	31,86
	Nuestra Señora del Carmen	43	47,51
	Perú Japón	29	54,00
	José Abelardo Quiñones	34	76,74
	Total	113	

En la tabla 9, se observa que los docentes de la I.E José Abelardo Quiñones poseen un rango promedio mayor (76,74) en comparación a las I.E Perú Japón (54,00), Nuestra Señora del Carmen (47,51) y Manitos Creativas (31,86), en lo respecta a la gestión escolar en época de crisis.

Tabla 10

Estadísticos de contraste para la hipótesis general

	Gestión escolar
Chi-cuadrado	20,321
gl	3
Sig. asintótica	,000

- a. Prueba de Kruskal Wallis
b. Variable de agrupación: Colegio

En la tabla 10, se describen los estadísticos de contraste de la prueba, donde se observa un valor de significancia de 0,000, el cual es menor a 0,05, lo cual permite explicar que existen diferencias significativas entre las puntuaciones analizadas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existen diferencias significativas en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 11

Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la gestión escolar

Muestra 1-Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig.
Nuestra Señora del Carmen – José Abelardo Quiñones	-29,224	7,517	-3,888	0,000
Manos Creativas – José Abelardo Quiñones	-44,878	13,594	-3,301	0,001
Perú Japón – José Abelardo Quiñones	-22,735	8,279	-2,746	0,006
Manitos Creativas – Perú Japón	-22,143	13,793	-1,605	0,108
Manitos Creativas – Nuestra Señora del Carmen	-15,654	13,349	-1,173	0,241
Nuestra Señora del Carmen – Perú Japón	-6,488	7,870	-0,824	0,410

En la tabla 11, se observa que existen diferencias significativas entre la I.E José Abelardo Quiñones con la I.E Nuestra Señora del Carmen (0,000), con la I.E Manos Creativas (0,001) y con la I.E Perú Japón (0,006). Entre los demás emparejamientos los valores de significancia son superiores a 0,05, lo cual quiere decir que poseen puntajes similares en lo que respecta a la gestión escolar.

4.2.2 Prueba de hipótesis específicas

Prueba de hipótesis específica 1

H0: No existen diferencias significativas en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Ha: Existen diferencias significativas en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 12

Rangos promedios en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en las instituciones educativas

	Institución educativa	N	Rango promedio
	Manitos creativas	7	40,57
	Nuestra Señora del Carmen	43	47,13
aprendizajes	Peru Japon	29	56,66
	José Abelardo Quiñones	34	73,16
	Total	113	

En la tabla 12, se observa que los docentes de la I.E José Abelardo Quiñones poseen un rango promedio mayor (73,66) en comparación a las I.E Perú Japón (56,66), Nuestra Señora del Carmen (47,13) y Manitos Creativas (40,57), en lo respecta a la dimensión progreso anual de los aprendizajes de las y los estudiantes.

Tabla 13

Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 1

	Progreso anual de los aprendizajes
Chi-cuadrado	14,045
gl	3
Sig. asintótica	,003
a. Prueba de Kruskal Wallis	
b. Variable de agrupación: Colegio	

En la tabla 13, se presentan los estadísticos de contraste de la prueba, donde se aprecia un valor de 0,003, el cual es menor a 0,05, lo cual permite explicar que existen diferencias significativas entre las puntuaciones analizadas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existen diferencias significativas en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 14

Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión progreso anual de los aprendizajes

Muestra 1-Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig.
Nuestra Señora del Carmen – José Abelardo Quiñones	-6,556	13,303	-0,493	0,001
Manos Creativas – José Abelardo Quiñones	-16,084	13,746	-1,170	0,016
Perú Japón – José Abelardo Quiñones	-32,590	13,548	-2,406	0,045
Manitos Creativas – Perú Japón	-16,084	13,746	-1,170	0,242
Manitos Creativas – Nuestra Señora del Carmen	-6,556	13,303	-0,493	0,224
Nuestra Señora del Carmen – Perú Japón	-9,527	7,843	-1,215	0,622
Nuestra Señora del Carmen – José Abelardo Quiñones	-6,556	13,303	-0,493	0,001
Manos Creativas – José Abelardo Quiñones	-16,084	13,746	-1,170	0,016
Perú Japón – José Abelardo Quiñones	-32,590	13,548	-2,406	0,045
Manitos Creativas – Perú Japón	-16,084	13,746	-1,170	0,242
Manitos Creativas – Nuestra Señora del Carmen	-6,556	13,303	-0,493	0,224
Nuestra Señora del Carmen – Perú Japón	-9,527	7,843	-1,215	0,622

En la tabla 14, se presenta la comparación por parejas de las instituciones educativas participantes. Donde se puede apreciar que existen diferencias significativas entre la I.E José Abelardo Quiñones con la I.E Nuestra Señora del Carmen (0,001), con la I.E Manos Creativas (0,016) y con la I.E Perú Japón (0,045). Entre los demás emparejamientos los valores de significancia son superiores a 0,05, explicando que poseen puntajes similares en lo que respecta a la dimensión progreso anual de los aprendizajes.

Prueba de hipótesis específica 2

H0: No existen diferencias significativas en la dimensión acceso y permanencia en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Ha: Existen diferencias significativas en la dimensión acceso y permanencia en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 15

Rangos promedios en la dimensión acceso y permanencia

	Institución educativa	N	Rango promedio
Acceso y permanencia	Manitos creativas	7	41,21
	Nuestra Señora del Carmen	43	48,85
	Perú Japón	29	53,76
	José Abelardo Quiñones	34	73,32
	Total	113	
	José Abelardo Quiñones	34	73,32
	Total	113	

En la tabla 15, se observa que los docentes de la I.E José Abelardo Quiñones poseen un rango promedio mayor (73,32) en comparación a las I.E Perú Japón (53,76), Nuestra Señora del Carmen (48,85) y Manitos Creativas (41,21), en lo respecta a la dimensión acceso y permanencia de las y los estudiantes.

Tabla 16

Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 2

Acceso y permanencia	
Chi-cuadrado	13,104
gl	3
Sig. asintótica	,004
a. Prueba de Kruskal Wallis	
b. Variable de agrupación: Colegio	

En la tabla 16, se presentan los estadísticos de contraste de la prueba, donde se aprecia un valor de 0,004, el cual es menor a 0,05, lo cual permite explicar que existen diferencias significativas entre las puntuaciones analizadas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existen diferencias significativas en la dimensión acceso y permanencia en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 17

Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión acceso y permanencia

Muestra 1-Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig.
Nuestra Señora del Carmen – José Abelardo Quiñones	-24,475	7,492	-3,267	0,001
Manos Creativas – José Abelardo Quiñones	-32,109	13,550	-2,370	0,018
Perú Japón – José Abelardo Quiñones	-19,565	8,252	-2,371	0,018
Manitos Creativas – Perú Japón	-12,544	13,748	-0,912	0,362
Manitos Creativas – Nuestra Señora del Carmen	-7,635	13,305	-0,574	0,566
Nuestra Señora del Carmen – Perú Japón	-4,910	7,844	-0,626	0,531

En la tabla 17, se presenta la comparación por parejas de las instituciones educativas participantes. Donde se puede apreciar que existen diferencias significativas entre la I.E José Abelardo Quiñones con la I.E Nuestra Señora del Carmen (0,001), con la I.E Manos Creativas (0,018) y con la I.E Perú Japón (0,018). Entre los demás emparejamientos los valores de significancia son superiores a 0,05, explicando que poseen puntajes similares en lo que respecta a la dimensión acceso y permanencia.

Prueba de hipótesis específica 3

H0: No existen diferencias significativas en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Ha: Existen diferencias significativas en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 18

Rangos promedios en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas

	Institución educativa	N	Rango promedio
Calendarización y gestión de	Manitos creativas	7	35,93
	Nuestra Señora del Carmen	43	49,06
condiciones operativas	Perú Japón	29	52,41
	José Abelardo Quiñones	34	75,29
	Total	113	

En la tabla 18, se observa rangos promedios de las instituciones participantes, donde se aprecia que los docentes de la I.E José Abelardo Quiñones poseen un rango promedio mayor (75,29) en comparación a las I.E Perú Japón (52,41), Nuestra Señora del Carmen (49,06) y Manitos Creativas (35,93), en lo respecta a la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas.

Tabla 19*Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 3*

	Calendarización y gestión de condiciones operativas
Chi-cuadrado	16,631
gl	3
Sig. asintótica	,001
a. Prueba de Kruskal Wallis	
b. Variable de agrupación: Colegio	

En la tabla 19, se presentan los estadísticos de contraste de la prueba, donde se aprecia un valor de 0,001, el cual es menor a 0,05, lo cual permite explicar que existen diferencias significativas entre las puntuaciones analizadas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existen diferencias significativas en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 20*Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas*

Muestra 1-Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig.
Nuestra Señora del Carmen – José Abelardo Quiñones	-26,236	7,510	-3,494	0,000
Manos Creativas – José Abelardo Quiñones	-39,366	13,582	-2,898	0,004
Perú Japón – José Abelardo Quiñones	-22,880	8,272	-2,766	0,006
Manitos Creativas – Perú Japón	-16,485	13,780	-1,196	0,232
Manitos Creativas – Nuestra Señora del Carmen	-13,130	13,337	-0,984	0,325
Nuestra Señora del Carmen – Perú Japón	-3,356	7,863	-0,427	0,670

En la tabla 20, se presenta la comparación por parejas de las instituciones educativas participantes. Donde se puede apreciar que existen diferencias significativas entre la I.E José Abelardo Quiñones con la I.E Nuestra Señora del Carmen (0,004), con la I.E Manos Creativas (0,004) y con la I.E Perú Japón (0.006). Entre los demás emparejamientos los valores de significancia son superiores a 0,05, explicando que poseen puntajes similares en lo que respecta a la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas.

Prueba de hipótesis específica 4

H0: No existen diferencias significativas en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Ha: Existen diferencias significativas en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 21

Rangos promedios en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico

Institución educativa		N	Rango promedio
Acompañamiento y monitoreo pedagógico	Manitos Creativas	7	35,29
	Nuestra Señora del Carmen	43	50,51
	Perú Japón	29	54,90
	José Abelardo Quiñones	34	71,47
Total		113	

En la tabla 21, se observa rangos promedios de las instituciones participantes, donde se aprecia que los docentes de la I.E José Abelardo Quiñones poseen un rango promedio mayor (71,47) en comparación a las I.E Perú Japón (54.90), Nuestra Señora del Carmen (50,51) y Manitos Creativas (35,29), en lo respecta a la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico.

Tabla 22*Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 4*

Acompañamiento y monitoreo pedagógico	
Chi-cuadrado	11,587
gl	3
Sig. asintótica	,009

a. Prueba de Kruskal Wallis
b. Variable de agrupación: Colegio

En la tabla 22, se presentan los estadísticos de contraste de la prueba, donde se aprecia un valor de 0,009, el cual es menor a 0,05, lo cual permite explicar que existen diferencias significativas entre las puntuaciones analizadas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existen diferencias significativas en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 23*Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico*

Muestra 1-Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig.
Nuestra Señora del Carmen – José Abelardo Quiñones	-20,959	7,495	-2,796	0,005
Manos Creativas – José Abelardo Quiñones	-36,185	13,555	-2,669	0,008
Perú Japón – José Abelardo Quiñones	-16,574	8,255	-2,008	0,045
Manitos Creativas – Perú Japón	-19,611	13,753	-1,426	0,154
Manitos Creativas – Nuestra Señora del Carmen	-15,226	13,311	-1,144	0,253
Nuestra Señora del Carmen – Perú Japón	-4,385	7,848	-0,559	0,576

En la tabla 23, se presenta la comparación por parejas de las instituciones educativas participantes. Donde se puede apreciar que existen diferencias significativas entre la I.E José Abelardo Quiñones con la I.E Nuestra Señora del Carmen (0,005), con la I.E Manos Creativas (0,008) y con la I.E Perú Japón (0,045). Entre los demás emparejamientos los valores de significancia son

superiores a 0,05, explicando que poseen puntajes similares en lo que respecta a la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico.

Prueba de hipótesis específica 5

H0: No existen diferencias significativas en la dimensión gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Ha: Existen diferencias significativas en la dimensión gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 24

Rangos promedios en la dimensión gestión de la convivencia escolar

	Institución educativa	N	Rango promedio
Gestión de la convivencia escolar	Manitos Creativas	7	28,43
	Nuestra Señora del Carmen	43	49,06
	Perú Japón	29	56,72
	José Abelardo Quiñones	34	73,16
	Total	113	

En la tabla 24, se observa rangos promedios de las instituciones participantes, donde se aprecia que los docentes de la I.E José Abelardo Quiñones poseen un rango promedio mayor (73,16) en comparación a las I.E Perú Japón (56,72), Nuestra Señora del Carmen (49,06) y Manitos Creativas (28,43), en lo respecta a la dimensión gestión de la convivencia escolar.

Tabla 25

Estadísticos de contraste para la hipótesis específica 5

	Gestión de la convivencia escolar
Chi-cuadrado	16,198
gl	3
Sig. asintótica	,001
a. Prueba de Kruskal Wallis	
b. Variable de agrupación: Colegio	

En la tabla 25, se presentan los estadísticos de contraste de la prueba, donde se aprecia un valor de 0,001, el cual es menor a 0,05, lo cual permite explicar que existen diferencias significativas entre las puntuaciones analizadas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existen diferencias significativas en la dimensión gestión de la convivencia escolar en

cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Tabla 26

Comparaciones entre parejas de instituciones educativas según la dimensión gestión de la convivencia escolar

Muestra 1-Muestra 2	Estadístico de contraste	Error	Desv. Estadístico de contraste	Sig.
Nuestra Señora del Carmen – José Abelardo Quiñones	-24,104	7,502	-3,213	0,001
Manos Creativas – José Abelardo Quiñones	-44,733	13,568	-3,297	0,001
Perú Japón – José Abelardo Quiñones	-16,438	8,263	-1,989	0,047
Manitos Creativas – Perú Japón	-28,296	13,766	-2,055	0,040
Manitos Creativas – Nuestra Señora del Carmen	-20,630	13,323	-1,548	0,122
Nuestra Señora del Carmen – Perú Japón	-7,666	7,855	-0,976	0,329

En la tabla 26, se presenta la comparación por parejas de las instituciones educativas participantes. Donde se puede apreciar que existen diferencias significativas entre la I.E José Abelardo Quiñones con la I.E Nuestra Señora del Carmen (0,001), con la I.E Manos Creativas (0,001) y con la I.E Perú Japón (0,047) además, entre la I.E Perú Japón y la I.E Manitos Creativas (0,040); entre los demás emparejamientos los valores de significancia son superiores a 0,05, explicando que poseen puntajes similares en lo que respecta a la dimensión gestión de la convivencia escolar.

V. DISCUSIÓN

Para el presente estudio se realizó un análisis de carácter descriptivo Comparativo de la percepción de los docentes sobre la gestión escolar en época de crisis sanitaria en instituciones educativas de Lima Norte, 2021. A continuación, se presenta la discusión de los resultados encontrados, los cuales se comparan con estudios realizados por otros investigadores tanto en el ámbito nacional como internacional, además de utilizar el fundamento teórico para dar sustento a los resultados encontrados.

En la investigación se encontró un nivel regular (53,1%) con tendencia a ser eficiente de gestión escolar en un contexto de crisis sanitaria en las instituciones de Lima Norte. Es decir, existe un nivel regular en lo que respecta aquellos procedimientos implementados para guiar las prácticas de la institución educativa, los cuales tienen como objetivo que los estudiantes aprendan (Minedu, 2015). Esto también, permite explicar que existe un nivel regular en el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, los cuales son procedimientos medibles y verificables, los cuales toda institución pone en práctica, para alcanzar mejoras académicas. Estos resultados concuerdan con lo encontrado por Acuña y Bolívar (2019) y Mendoza y Bolívar (2016) quienes concluyeron que la gestión escolar desde la percepción de los docentes se encontraba en un nivel medio (48%), mencionando además que el liderazgo democrático y participativo son factores determinantes para mejorar la gestión dentro de las instituciones educativas. Al respecto, Jiménez (2018) aportó que, para lograr procedimientos administrativos y estrategias de liderazgo más eficientes, es necesario diseñar la gestión en base a procesos.

En cuanto al análisis por institución, la I.E José Abelardo Quiñones presenta un nivel eficiente (67,6%) de gestión escolar, en las demás instituciones predominaron un nivel regular (71,4%, 62,8% y 51,7%). Del análisis se menciona que existen procedimientos más eficientes en una institución en comparación con las demás, lo cual refleja el desempeño que vienen cumpliendo los directivos, personal administrativo, docentes, estudiantes y padres de familia, teniendo en cuenta que la gestión es responsabilidad de los diferentes agentes educativos. Al respecto, en el contexto de crisis sanitaria, los diferentes procedimientos y

estrategias educativas han representado una situación compleja y demandante, si bien por un lado se han implementado diversas medidas para dar recursos y plataformas digitales para el trabajo y aprendizaje remoto, la mayoría de las instituciones educativas de Lima Norte no poseen estrategias bien fundamentadas (teórico – técnico) para esta nueva modalidad, por lo tanto en tema de gestión escolar es poco lo que se ha podido hacer.

En lo que respecta a las dimensiones de la gestión escolar en un contexto por la crisis sanitaria debido a la Pandemia por Covid-19, se encontró un nivel regular (41,6%) y eficiente (41,6%) en lo que respecta a los procesos relacionados al progreso anual de los aprendizajes, acceso y permanencia de las y los estudiantes, calendarización y gestión de condiciones operativas, acompañamiento y monitoreo, y gestión de la convivencia escolar. Los hallazgos del estudio van en la misma línea de lo encontrado por Mendoza y Bolívar (2016) y Gallegos (2017) donde se afirmó que las dimensiones de la gestión escolar están asociadas directamente al resultado general de la institución, debido a que cada elemento aporta, está interconectado y es fundamental para alcanzar los objetivos del sistema institucional. En lo que respecta al análisis individual de cada componente de la gestión escolar, la crisis sanitaria ha interrumpido muchos procedimientos que se habían mejorado en los últimos años; en este sentido, las instituciones educativas de Lima Norte se enfrentan a una realidad que amenaza el objetivo de brindar educación de calidad para todos, en un contexto donde las consecuencias por la pandemia han sido más notorias, por las necesidades y características propias del medio.

En el análisis de la hipótesis general, se demostró que existen diferencias significativas en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. A favor del colegio José Abelardo Quiñones. Esto quiere decir, que existen diferencias en lo que respecta a aquellos procedimientos implementados para guiar las prácticas de la institución educativa, los cuales tienen como objetivo que los estudiantes aprendan (Minedu, 2015); estas diferencias se dan a favor de la I.E José Abelardo Quiñones en comparación a las instituciones Manitos Creativas, Nuestra Señora del Carmen y Perú Japón, estas últimas presentan puntuaciones similares en lo que respecta a la gestión escolar. Los hallazgos de la investigación concuerdan con las

conclusiones de Ortega (2018), Marín y Paredes (2017) y Salvador y Yapias (2019) donde se encontraron diferencias entre los procedimientos de gestión en las muestras seleccionadas, concluyendo así que cada institución educativa presenta una realidad distinta, con objetivos, valores y necesidades particulares, lo cual configura un sistema complejo de interacciones.

La gestión escolar desde lo descrito, representa la función de dirigir, sostener y generar procedimientos administrativos y pedagógicos orientado al desarrollo de los niños, niñas y adolescentes, de manera democrática y equitativa (Farfán y Reyes, 2017). Por ello, en el contexto de pandemia por el Covid-19 las instituciones asumen un rol fundamental para garantizar el acceso y mantenimiento de las y los estudiantes a una educación de calidad. En este sentido, es fundamental que desde las instituciones educativas de Lima Norte se realice un análisis de los diferentes procedimientos de gestión, con la finalidad de adaptar algunas prácticas al contexto y necesidades actuales de la educación, debido que en muchas de ellas se siguen aplicando procesos que no se adaptan a la realidad actual. Al respecto, De la O Casillas (2017) sostuvo que en este contexto de crisis son los directores de las instituciones educativas quienes deben poner en juego sus conocimientos y habilidades para conducir los procesos determinados, adaptarlos con la ayuda de los demás actores educativos y así lograr los resultados esperados.

En cuanto a la hipótesis específica 1, los datos analizados permitieron determinar que existen diferencias significativas en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Es decir, la implementación y practica de aquellos procedimientos orientados a garantizar el aprendizaje de los estudiantes y su mejora continua (Minedu, 2021) son diferentes entre las instituciones participantes; mostrando puntuaciones favorables para la I.E José Abelardo Quiñones. Los resultados del estudio son similares a los encontrado por Pantoja (2017) y Salvador y Yapias (2019), quienes concluyeron que las instituciones que poseen adecuados procesos de gestión, tienen a presentar mejoras en el aprendizaje de las y los estudiantes, explicando que la gestión de los aprendizajes es un factor clave en la mejora continua del rendimiento individual y en la obtención de los objetivos institucionales.

La Defensoría del Pueblo (2020) sostuvo que las brechas y desigualdad social, la falta de políticas y lineamientos que permitan brindar una educación de calidad de manera remota, han configurado un desempeño escolar por debajo de lo esperado, muchos de los procedimientos especificados en los compromisos de gestión escolar del Ministerio de Educación no se han podido lograr, simplemente porque no se adaptan a la realidad actual. Esta realidad, ha estado presente en casi todas las instituciones que han sido objeto de estudio, a excepción de la I.E José Abelardo Quiñones donde se han realizado múltiples esfuerzos para cumplir con los estándares y objetivos propuestos, si bien ha habido limitaciones, pero bajo los indicadores propuestos por el Ministerio de Educación el desempeño realizado por la parte directiva ha sido satisfactorio.

En lo que respecta a la hipótesis específica 2, se determinó que existen diferencias significativas en la dimensión acceso y permanencia en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Dicho hallazgo permite describir que existen diferencias en los procedimientos y acciones realizadas por las instituciones educativas con el objetivo de mantener el número de estudiantes que fueron matriculados al inicio del año escolar (Minedu, 2021); explicando que la institución José Abelardo Quiñones posee una mayor capacidad como institución para que los estudiantes accedan a la institución y también para generar una mayor retención de los mismos. Los resultados, concuerdan con las conclusiones de Gonzales (2017), en su estudio mencionó que para lograr que los y las estudiantes accedan y permanezcan en los programas educativos que ofrecen las instituciones educativas se requiere una ardua tarea y compromiso de todos, por ello es que este factor es muy variable entre una institución y otra, porque no todos realizan los esfuerzos suficientes para ello, ni tampoco están comprometidos.

La crisis sanitaria ha puesto a prueba la capacidad de las instituciones educativas, las cuales se han enfrentado a una necesidad imperiosa de implementar diversas medidas para continuar con la educación de manera remota, adaptando estrategias, procedimientos y prácticas educativas (Banco Mundial, 2020). Las instituciones educativas de Lima Norte, han implementado diversas medidas con el objetivo de continuar con la enseñanza, se tienen como obstáculos problemas de salud de familiares, problemas de conectividad, falta de

recursos tecnológicos, problemas económicos, desempleo de los padres, entre otros; condiciones que han generado que no se pueda garantizar el acceso y el mantenimiento de los estudiantes durante el año lectivo 2020, se ha tenido una tasa alta de deserción escolar durante esta época de crisis sanitaria, siendo los más afectados aquellos niños e instituciones en condición de vulnerabilidad económica y social.

El análisis de la hipótesis específica 3, demostró que existen diferencias significativas en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Esto quiere decir, que aquellos procedimientos relacionados al cumplimiento de los tiempos para la ejecución de las actividades educativas, como también de crear las condiciones operativas para el aprendizaje de los estudiantes (Minedu, 2021) son diferentes entre las instituciones participantes, siendo favorables para la I.E José Abelardo Quiñones. Los hallazgos del estudio concuerdan con el estudio de Marín y Paredes (2017), quienes sostuvieron que los objetivos, políticas, estrategias y métodos son parecidos entre las instituciones, lo que diferencia son los aspectos operativos, porque involucra las prácticas diarias de los diversos actores educativos. Al respecto, Huapaya (2019) sostuvo que el objetivo de la calendarización es establecer procedimientos que guíen a las instituciones a cumplir con las actividades planificadas para el año lectivo, ejemplo: sesiones de aprendizaje, jornada de reflexión, día del logro, entre otras. Por consiguiente, es fundamental que en el contexto de educación remota se implementen procedimientos flexibles y abiertos, con la finalidad que se cumplan las actividades planificadas.

En cuanto a la hipótesis específica 4, existen diferencias significativas en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. El hallazgo mencionado permite describir que existe diferencias en la implementación y práctica de los procedimientos que buscan acompañar y supervisar las prácticas pedagógicas del personal, con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2021); siendo estas diferencias favorables para la I.E José Abelardo Quiñones. Los resultados descritos concuerdan con lo encontrado por Dueñas (2019) y Marín y Paredes (2017), los autores mencionados coinciden en que la supervisión y

retroalimentación a los docentes por parte de los directivos, representa una práctica fundamental para mejorar los desempeños dentro de la institución; así mismo, se mencionó que esta dimensión está asociada al estilo de liderazgo, en aquellas instituciones donde existe un liderazgo democrático se tiene mejores prácticas de supervisión y monitoreo. Al respecto, el monitoreo y acompañamiento representan actividades sistematizadas desarrolladas para verificar y acompañar las prácticas docentes, las cuales no deben descuidarse en la educación remota, deben usarse los diferentes recursos tecnológicos para realizar la retroalimentación y fortalecer las competencias pedagógicas.

La hipótesis específica 5, permitió demostrar que existen diferencias significativas en la dimensión gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Es decir, se encontraron diferencias en el nivel de gestión de aquellos procedimientos implementados en las instituciones educativas orientadas a promover y desarrollar relaciones positivas entre los integrantes (Minedu, 2021); evidenciándose procedimientos más eficaces en la institución José Abelardo Quiñones. Los hallazgos van en la misma línea de lo encontrado por Gonzales (2017) y Gutiérrez (2019) quienes hicieron mención que la convivencia escolar representa uno de los objetivos claves para brindar una educación de calidad, debido a que las personas logran mejores desempeños en ambientes donde hay mayor calidez, trato amable, respeto, armonía y mayor tolerancia; sobre ello, la convivencia está determinado por la suma de interacciones que se dan entre los miembros de una institución, lo cual la hace compleja y variable entre las instituciones. En este sentido, Santos et al., (2011) y Sanders (2005) sostuvieron que las instituciones educativas que promueven y crean relaciones positivas entre las personas que conforman la comunidad educativa, tienden a experimentar mayor seguridad, compromiso e involucramiento en las actividades institucionales.

VI. CONCLUSIONES

Primera:

Se determinó que existen diferencias significativas ($\text{Sig.}=0,000$ y $X^2=20,321$) en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Mostrando resultados favorables para la I.E José Abelardo Quiñones del Distrito de Los Olivos.

Segunda:

Se determinó que existen diferencias significativas ($\text{Sig.}=0,003$ y $X^2=14,045$) en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Los resultados reflejan que la I.E José Abelardo Quiñones presenta mayor eficiencia en lo que respecta al progreso de los aprendizajes en comparación a las demás instituciones participantes.

Tercera:

Se estableció que existen diferencias significativas ($\text{Sig.}=0,001$ y $X^2=13,104$) en la dimensión acceso y permanencia en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Donde la I.E José Abelardo Quiñones presenta mayor eficiencia en lo que respecta al acceso y retención de estudiantes en comparación a las demás instituciones participantes.

Cuarta:

Se demostró que existen diferencias significativas ($\text{Sig.}=0,001$ y $X^2=16,631$) en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Estos resultados son favorables para la I.E José Abelardo Quiñones, la cual presenta mayores niveles de eficiencia en la calendarización y gestión de condiciones operativas en comparación a las instituciones participantes.

Quinta:

Se determinó que existen diferencias significativas ($\text{Sig.}=0,009$ y $X^2=11,587$) en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Donde la I.E José Abelardo Quiñones presenta

mayor eficiencia en lo que respecta al acompañamiento y monitoreo pedagógico en comparación a las demás instituciones participantes.

Sexta:

Se determinó que existen diferencias significativas ($\text{Sig.}=0,001$ y $X^2=16,198$) en la dimensión gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. Siendo los resultados favorables para la I.E José Abelardo Quiñones del distrito de Los Olivos.

VII. RECOMENDACIONES

Primera:

A los directivos de las instituciones educativas, se recomienda diseñar e implementar un plan de mejora sobre los compromisos de gestión escolar, donde se analice las fortalezas y debilidades de los mismos dentro del contexto de crisis sanitaria, dicha estrategia está orientada a adaptar algunos procedimientos a las necesidades de la educación remota y a las necesidades de los estudiantes en la actualidad. Con mayor énfasis las instituciones Manitos Creativas, Nuestra Señora del Carmen y Perú Japón, por presentar niveles más bajos en su gestión.

Segunda:

A los directivos y personal docente, diseñar estrategias que permita tener procesos de enseñanza remota más eficaces, además diseñar instrumentos de evaluación, que permitan evaluar el progreso en los aprendizajes de los estudiantes. Para ello es importante que los procedimientos utilizados por los docentes, los indicadores de logro y los instrumentos elegidos, estén alineados a las políticas y escenarios actuales.

Tercera:

A los directivos y al equipo multidisciplinario de las instituciones educativas, se recomienda diseñar e implementar una estrategia para identificar los estudiantes en situación de vulnerabilidad, con la finalidad de garantizar el acceso y mantenimiento de su educación. Estos procedimientos deben incluir crear redes de apoyo con la sociedad civil, empresas privadas y entidades del estado, para proveer de recursos humanos (profesionales) y materiales, de modo que se puede facilitar el acceso de los estudiantes a los diversos programas de la institución.

Cuarta:

A los directivos, se recomienda implementar un sistema de respuesta en línea de los diferentes procedimientos que se realizan en la institución, para atender de manera eficiente los requerimientos de certificados de estudio, constancias de logros, distribución de material educativo, comunicación de las actividades dela

institución. De esa manera contribuir al cumplimiento de la calendarización del año lectivo.

Quinta:

A los directivos y equipo multidisciplinario, diseñar, coordinar e implementar un programa de capacitación respecto a uso de las TIC, para asegurar que todos los agentes educativos poseen las capacidades y habilidades tecnológicas. Esta estrategia está orientada a facilitar los procesos de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.

Sexta:

A los directivos y equipo de tutoría, se recomienda diseñar una estrategia de prevención de la violencia y promoción de la convivencia pacífica dentro y fuera de los entornos educativos. Estos procedimientos están orientados a prevenir y detectar los casos de violencia contra los niños y adolescentes dentro de los entornos familiares, así como promover la práctica de comportamiento saludable para lograr adecuadas relaciones con los demás.

REFERENCIAS

- Acuña, A. y Bolívar, C. (2019). *Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con la gestión escolar*. (Tesis de maestría), Universidad De la Costa, Barranquilla, Colombia.
- Alava, L. & Alvarado, J. (2020). Academic training plan and its influence on the quality of educational services. *Digital Publisher*, 6 (1), 59-73
- Almeida, M., Medeiros, J. & Oliveira, P. (2016). Solving the academic timetable problem thinking on student needs. In Proceedings – 2015. *ICMLA*, 2, 673-676, <https://doi.org/10.1109/ICMLA.2015.184>
- Alvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima.
- Ball, S., Maguire, M., y Braun, A. (2017). *How Schools do Policy? Policy Enactments in Secondary Schools*. Routledge
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *La educación en tiempos del coronavirus*. BID.
- Banco Mundial. (2020). *COVID-19: impacto en la educación y respuestas de política pública*. Grupo Banco Mundial.
- De la O Casillas, J. (2017). *Gestión Escolar, en Nuevo Modelo Educativo*. <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688La+Gestion+Escolar.pdf>
- Defensoría del Pueblo (2020). *La educación frente a la emergencia sanitaria*. Defensoría del Pueblo.
- Dueñas, O. (2019). *El impacto de la implementación de los procesos de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica sobre los logros de aprendizaje en las instituciones educativas del distrito de Ocongate*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional de San Antonio de Abad, Cusco, Perú.
- Echegaray, C. & Expósito, C. (2021). The paradigm of coexistence in school management: educational policies and legal framework. *Espacios en Blanco*, 1 (31), 51-65.

- Espinoza, E. & Alger, J. (2020). Ethics and responsible conduct in research. *The Revista Médica Hondureña*, 88 (1), 33-37.
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Análisis de Problemas Universitarios*, 28 (73), <https://www.redalyc.org/jatsRepo/340/34056722004/html/index.html>
- Gallegos, Y. (2017). *Gestión escolar de las directoras de instituciones educativas del nivel inicial de la Ciudad de Puno en el año 2016*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Gonzales, A. (2017). *Los compromisos de la gestión escolar y su efecto en el desempeño docente en la Institución Educativa N° 1204 Villa Jardín, San Luis-Lima*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Granvik, M., Brolin, S., Almquist, Y. & Modin, B. (2018). Effective schools, school segregation, and the link with school achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 10, 464-484.
- Gutiérrez, A. (2019). *Estudio comparativo de la gestión escolar en las instituciones educativas de la UGEL 05-2019*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Gutierrez-Moreno, A. (2020). Educación en tiempos de crisis sanitaria: pandemia y educación. *Praxis*, 16(1). Universidad Magdalena Santa Marta Colombia
- Heng, E. (2019). *Successful Transposition of Lesson Study: A knowledge management perspective*. Springer.
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill
- Hofman, R., Hofman, W. & Gray, J. (2015). Three conjectures about school effectiveness: An exploratory study. *Cogent education*, (2), 1-13, <https://doi.org/10.1080/2331186X.2015.1006977>

Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4 (8), <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>

Jiménez, M. (2018). *Supervisores escolares. Trayectorias, sensibilidades y disposiciones al acompañamiento pedagógico*. Colofón.

Kapucu, S. & Bahçivan, E. (2015). High school students' scientific epistemological beliefs, self-efficacy in learning physics and attitudes toward physics: A structural equation model. *Research in Science and Technological Education*, 33 (2), 252-267

Leer, J. (2016). After the Big Bang: Estimating the effects of decentralization on educational outcomes in Indonesia through a difference-indifferences analysis. *International Journal of Educational Development*, 49, 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2016.02.005>

Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P. & Garcia, N. (2018). Methodology of study designs most frequently used in clinical research. *REV MED CLIN CONDES*, 30 (1), 36-49.

Marín, F. y Paredes, A. (2017). La gestión escolar de dos escuelas de la Ciudad de Maracaibo. *Opción*, 33 (82), 344-365.

Mendoza, F. y Bolívar, M. (2016). La gestión institucional en la integración de proyectos educativos productivos en escuelas públicas. *Negotium*, 12 (35), 39-55.

Ministerio de Educación (2015). *Manual de gestión escolar*. http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/manual-de-gestion-escolar-2015_10marzo_alta.pdf

Ministerio de Educación (2017). *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la IE 2017*. <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>

Ministerio de educación. (2016). *Resolución Ministerial N°287-2016*. MINEDU

Ministerio de Educación. (2021). *Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2021, en el marco de la emergencia sanitaria*. Dirección de Gestión Escolar MINEDU.

Mitchell, R. (2017). Democracy or control? The participation of management, teachers, students and parents in school leadership in Tigray, Ethiopia. *International Journal of Educational Development*, 55, 49-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.05.005>

Naciones Unidas (2020). *Informe de políticas: La educación durante la COVID-19 y después de ella*. Naciones Unidas. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_spanish.pdf

Nagengast, B. y Trautwein, U. (2016). The prospects and limitations of latent variable models in Educational Psychology. *Handbook of Educational Psychology*, 20 (4), 41-58.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *La UNESCO en Perú ante la emergencia del COVID-19*. UNESCO

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). Education Responses to Covid-19: Embracing Digital Learning and Online Collaboration. <http://www.oecd.org/coronavirus/policyresponses/education-responses-to-covid19-embracing-digital-learning-and-online-collaborationd75eb0e8/>

Ortega, S. (2018). *La gestión educativa de dos instituciones educativas de Guayas, Ecuador*. (Tesis de maestría), Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

Pantoja, R. (2017). *Análisis de la gestión de tres centros educativos, La Comuna de Calera de Tango*. (Tesis doctoral), Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.

- Salvador, D. y Yapias, R. (2019). *Percepción de la gestión directiva en instituciones Educativas de la UGEL n° 06 - Lima metropolitana, Estudio comparativo según los resultados de la ECE 2015*. (Tesis maestría), Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú.
- Sánchez, M., Kieffer, L. & Marín, S. (2012). Teaching of evidence-based medicine to medical students in Mexico: a randomized controlled trial. *BMC Med*, 12, 107 - 115.
- Sanders, M. (2005). Building School-Community Partnerships: Collaboration for Student Success. *Harvard Educational Review*, 75, 133-173.
- Santos, M. A., Lorenzo, M. y Priegue, D. (2011). Does family make a difference? Mid-term effects of a school intervention program to enhance reading motivation. *Learning and instruction*, 22, 79-91.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Useche, M, Artigas, W., Queipo, B. y Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali.cuantitativos*. Universidad de La Guajira.
- Viner, R., Russell, S., Croker, H., Packer, J., Ward, J.; Stansfield, C., Mytton, O., Bonell, C. & Booy, R. (2020). *School Closure and Management Practices During Coronavirus Outbreaks Including Covid-19: A Rapid Systematic Review*. The Lancet.
- Wallace, R., Liebman, A., Chaves, L. & Wallace, R. (2020). *Covid-19 and Circuits of Capital*. https://monthlyreview.org/2020/05/01/covid-19-andcircuits-of-capital/?fbclid=IwAR2nMeQ3Vy1c5H17u2qkBtdOMlJlt21bUOVM_n-i4SJkcDO2loRxLODpJCE>.
- World Bank (2020). *Remote Learning, Distance Education and Online Learning During the Covid-19 Pandemic*. World Bank Group.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Título: Percepción de los docentes sobre la gestión escolar en época de crisis sanitaria en instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

Problemas	Objetivos	Hipótesis
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general
¿Qué diferencias existen en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021?	Determinar las diferencias existentes en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.	Existen diferencias significativas en la gestión escolar en época de crisis sanitaria en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
1. ¿Qué diferencias existen en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021? 2. ¿Qué diferencias existen en la dimensión acceso y permanencia en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021? 3. ¿Qué diferencias existen en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021? 4. ¿Qué diferencias existen en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021? 5. ¿Qué diferencias existen en la dimensión gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021?	1. Determinar las diferencias existentes en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. 2. Determinar las diferencias existentes en la dimensión acceso y permanencia en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. 3. Determinar las diferencias existentes en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. 4. Determinar las diferencias existentes en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. 5. Determinar las diferencias existentes en la dimensión gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.	1. Existen diferencias significativas en la dimensión progreso anual de los aprendizajes en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. 2. Existen diferencias significativas en la dimensión acceso y permanencia en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. 3. Existen diferencias significativas en la dimensión calendarización y gestión de condiciones operativas en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. 4. Existen diferencias significativas en la dimensión acompañamiento y monitoreo pedagógico en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021. 5. Existen diferencias significativas en la dimensión gestión de la convivencia escolar en cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021.

DIMENSIONES E INDICADORES			
Variable: Gestión escolar			
Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición
Progreso anual	Comunica el progreso Proponen mejoras Metas comparables Resultados de evaluaciones comparables.	1-5	Ordinal 5=Totalmente de acuerdo 4=De acuerdo 3=Indeciso 2=En desacuerdo 1=Totalmente en desacuerdo
Acceso y permanencia	Consolidado de asistencia. Informe de acceso y permanencia. Registro actualizado de estudiantes. Medidas para evitar el abandono escolar.	6-9	
Calendarización y gestión de condiciones operativas	Calendario escolar Matricula, CE y CLA Mantenimiento, materiales y recursos educativos. Salud escolar y situaciones de riesgo.	10-17	
Acompañamiento y monitoreo	Acompañamiento pedagógico y trabajo colegiado. Monitoreo de la práctica pedagógica.	18-24	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>Tipo de investigación:</p> <p>Básica Diseño. No experimental</p> <p>Nivel o alcance: Descriptivo comparativo</p>	<p>Población: 159 docentes de cuatro instituciones educativas de Lima Norte, 2021</p> <p>Muestra: 113 docentes de las instituciones educativas de Lima Norte, 2021.</p> <p>Muestreo: Probabilístico, estratificado, aleatorio simple.</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionarios</p>	<p>Estadística descriptiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frecuencias y Porcentajes <p>Estadística inferencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prueba Kruskal-Wallis

Anexo 02. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario para medir la gestión escolar

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas respecto a la gestión escolar en el contexto de crisis sanitaria de la institución educativa donde usted labora. Marca con una X, en la respuesta que mejor se adecue a su percepción, la información recolectada servirá para analizar u brindar recomendaciones para su mejora.

Para responder al cuestionario, debe leer atentamente cada enunciado y elegir la respuesta que más se ajusta a su percepción, utilizando los siguientes criterios:

5=Totalmente de acuerdo

4=De acuerdo

3=Indeciso

2=En desacuerdo

1=Totalmente en desacuerdo

N°	Ítems	5	4	3	2	1
	Progreso anual de las y los estudiantes					
1	¿La I.E. comunica el progreso de sus estudiantes con respecto a los resultados alcanzados el año anterior?					
2	¿En la matriz del PAT se proponen actividades relacionadas al cumplimiento de las metas de aprendizaje?					
3	¿La I.E. ha implementado actividades relacionadas a lograr que sus estudiantes alcancen el nivel satisfactorio en todas las áreas curriculares?					
4	¿La meta de aprendizajes es pertinente a los datos históricos de los últimos años?					
5	¿Se ha consolidado los resultados de las evaluaciones para verificar los avances en relación a la meta planteada?					
	Acceso y permanencia de las y los estudiantes					
6	¿La I.E. cuenta con consolidados de asistencia por grado y sección?					
7	¿La IE evidencia y comunica el acceso (matrícula) y permanencia (abandono escolar) de estudiantes con respecto a los años anteriores?					
8	¿Considera que la institución tiene actualizado el registro de los estudiantes en el SIAGIE?					
9	¿La IE implementa ha implementado acciones para evitar el abandono escolar de los estudiantes en riesgo?					
	Calendarización y gestión de condiciones operativas					

10	¿En la institución se ha elaborado y difundido el calendario escolar?					
11	¿En la institución se ha comunicado el proceso de matrícula para el presente año?					
12	¿Los certificados de estudios se emiten utilizando el módulo de SIAGIE?					
13	¿Se emiten constancias de logros de aprendizajes de manera online, automática y gratuita a los padres de familia?					
14	¿La institución entrega y garantiza el acceso al material educativo de forma oportuna y pertinente?					
15	¿Se aplica la estrategia “aprendo en casa”, promoviendo el uso de recursos orientadores del trabajo a distancia?					
16	¿Se difunden orientaciones para el bienestar en el hogar, autocuidado y prácticas saludables?					
17	¿La institución difunde buenas prácticas de higiene y bioseguridad, medidas preventivas, aislamiento social y enfermedades emergentes?					
	Acompañamiento y monitoreo pedagógico					
18	¿Coordina con los docentes las estrategias de acompañamiento?					
19	¿Se promueve la mejora sistemática y continua de las prácticas pedagógicas de los docentes?					
20	¿Se realiza el trabajo colegiado utilizando medios de trabajo remoto?					
21	¿Se ha adoptado mecanismos remotos de seguimiento y supervisión de las actividades de los docentes?					
22	¿Se ha implementado mecanismos remotos para monitorear y acompañar el avance de los aprendizajes de los estudiantes?					
23	¿Los directivos a través de tutores del aula promueven estrategias de comunicación con los estudiantes y familias?					
24	¿Se brinda información oportuna, completa y con anticipación sobre la programación de actividades, así como de las posibilidades de retorno al servicio presencial?					
	Gestión de la convivencia escolar					
25	¿La institución promueve la participación del CONEI, municipios escolares, asamblea de estudiantes, entre otros?					
26	¿Se promueve la participación de estudiantes en concursos educativos u otro tipo de actividades pedagógicas?					
27	¿Se han revisado y ajustados las normas 2020 para promover una convivencia democrática y saludable?					
28	¿Se han incluido nuevas normas de convivencias para garantizar medidas sanitarias y de cuidado social adecuadas al contexto?					

29	¿Se han diseñado medidas correctivas flexibles, individualizadas, comprensivas de contextos y estado emocional de estudiantes?					
30	¿Las acciones de prevención de la violencia están enfocadas en acompañamiento y orientación a estudiantes y familias, sobre todo en situaciones identificadas de riesgo familiar o social?					
31	¿La institución promueve y mantiene la red de protección de aliados estratégicos?					
32	¿Se identifican barreras que presentan los estudiantes y apoyos y/o ajustes que necesitan?					

Anexo 03: Resultados prueba piloto

A.- Confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	32

B.- Análisis de ítems

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
GE1	101,60	533,628	,551	,954
GE2	101,83	529,454	,749	,952
GE3	101,70	522,769	,790	,952
GE4	101,47	550,395	,430	,955
GE5	101,43	525,082	,841	,952
GE6	101,73	523,513	,695	,953
GE7	101,53	531,016	,741	,953
GE8	101,60	523,834	,800	,952
GE9	101,61	525,357	,848	,952
GE10	101,63	524,102	,662	,953
GE11	101,30	528,907	,685	,953
GE12	101,53	524,878	,718	,953
GE13	101,87	525,430	,714	,953
GE14	102,37	545,482	,435	,955
GE15	101,57	530,599	,589	,954
GE16	101,73	534,961	,635	,953
GE17	101,77	532,944	,551	,954
GE18	101,57	530,461	,731	,953
GE19	101,53	530,051	,762	,952
GE20	101,43	534,323	,592	,954
GE21	101,77	573,633	-,160	,958
GE22	101,67	525,954	,676	,953
GE23	101,63	528,861	,725	,953
GE24	101,77	522,875	,760	,952
GE25	101,77	534,461	,698	,953
GE26	101,47	534,257	,720	,953
GE27	101,67	517,057	,753	,952
GE28	102,10	546,921	,452	,955
GE29	101,53	517,085	,789	,952
GE30	101,73	521,857	,756	,952

GE31	101,63	530,378	,610	,953
GE32	102,80	564,648	,037	,957

C.- Percentiles

		Gestió n escola r	Progreso aprendizaj es	Acceso y permanen cia	calendarizaci ón	acompañamie nto	Gestión de la convivenc ia
N	Válido	30	30	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		104,97	16,8000	13,7667	25,9667	23,4000	25,0333
Desviación estándar		23,825	4,27019	3,09263	6,99992	5,42408	6,44597
Asimetría		,089	,003	-,320	-,077	-,096	-,191
Error estándar de asimetría		,427	,427	,427	,427	,427	,427
Curtosis		-,769	-,540	-,634	-,339	-1,013	-,740
Error estándar de curtosis		,833	,833	,833	,833	,833	,833
Mínimo		61	8,00	7,00	11,00	14,00	13,00
Máximo		148	25,00	19,00	38,00	33,00	35,00
Percentil 1		61,00	8,0000	7,0000	11,0000	14,0000	13,0000
es	5	65,95	9,1000	8,1000	12,1000	14,5500	13,5500
	10	71,60	11,0000	9,1000	16,3000	15,0000	14,2000
	15	77,65	11,6500	10,0000	19,0000	16,9500	17,3000
	20	79,20	13,2000	10,2000	20,2000	18,0000	19,2000
	25	84,50	14,0000	11,0000	21,7500	18,7500	20,0000
	30	89,30	15,0000	13,0000	22,0000	20,0000	21,0000
	35	95,10	15,0000	13,0000	23,7000	20,8500	22,7000
	40	99,80	15,4000	13,0000	24,0000	22,0000	24,4000
	45	103,85	16,0000	13,0000	24,9500	22,9500	25,0000
	50	107,50	16,0000	14,0000	25,5000	23,5000	26,0000
	55	108,15	17,0500	14,0500	27,0000	24,0000	26,0000
	60	111,00	18,0000	15,0000	27,0000	25,2000	26,6000

65	113,30	19,0000	16,0000	28,0000	27,0000	28,0000
70	115,70	19,0000	16,0000	29,4000	27,7000	28,0000
75	119,50	19,2500	16,0000	31,2500	28,0000	30,0000
80	128,20	21,6000	16,0000	33,6000	28,8000	30,8000
85	135,80	22,3500	17,3500	34,3500	29,3500	33,3500
90	141,90	23,0000	18,0000	36,8000	30,0000	34,9000
95	146,35	23,9000	18,4500	38,0000	32,4500	35,0000
99

D. Niveles y Rangos

Niveles	Gestión escolar	Progreso anual de los aprendizajes	Acceso y permanencia	Calendarización	Acompañamiento y monitoreo	Gestión de la convivencia escolar
Ineficiente	32-84	5-14	4-11	8-22	7-19	8-20
Regular	85-119	15-19	12-16	23-31	20-28	21-30
Eficiente	120 a más	20-más	17 a más	32-más	29-más	31-más

Anexo 04: Base de datos

[illegible]

Docente65	3	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3		
Docente66	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	1	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	1	3	3	4	3	2		
Docente67	3	2	4	5	4	2	2	2	2	5	4	4	2	5	5	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	5	2	2	3	4	2	5	4		
Docente68	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	5	3	2	4	4	5	4	2		
Docente69	3	4	3	5	3	1	4	4	5	3	4	3	5	3	5	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	5	2	3	3	5	3	5	4		
Docente70	3	5	3	4	2	5	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	2	4	3	4	2	4	4	4	3	5	1	3	2	4	5	4	1		
Docente71	3	5	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	1	5	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	1	2	2	5	2	3	3		
Docente72	3	2	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	2	3	1	3	3	4	1	5	2		
Docente73	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	2	3	2	3	5	5	5	4	4	
Docente74	3	1	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	3	2	3	3	2	5	3	5	2	4	2	4	3	5	1	5	1		
Docente75	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	5	3	3		
Docente76	3	5	4	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	2	2	3	3	1	4	2		
Docente77	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	2	2	4	2	5	3		
Docente78	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	4	1	2	2	5	2	3	4	
Docente79	3	2	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	2	3	1	3	3	4	1	5	5		
Docente80	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	3	4	3	4	5		
Docente81	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	2	3	3	4	3	1	4	3	3	5	4		
Docente82	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2		
Docente83	4	4	5	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	5	3		
Docente84	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	5	2	3	2	4	2	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	1		
Docente85	4	5	4	3	5	5	4	3	4	5	5	3	4	5	4	2	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	3	3	4	5	4	5	4		
Docente86	4	3	2	3	3	3	2	3	5	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	5	3	2		
Docente87	4	3	5	1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	1	4	3	2	4	4	4	4	4	2	3	3	2	1	3	3	4	5	5	3	
Docente88	4	4	2	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	1	4	4
Docente89	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4	5	2	3	4	5	5	5	3		
Docente90	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	2	3	3	5	3	3	2	3	1	3	1	
Docente91	4	5	2	4	4	3	3	3	4	2	2	5	5	2	5	4	4	2	5	5	2	4	2	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4		
Docente92	4	5	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	2	5	3	3	3	4	4	3	5	4	1		
Docente93	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	5	4	5	4	4	2	4	3	2	4	2	2	3	4	3	3	4	5	1	5	3		
Docente94	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
Docente95	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	1	3	4	2	2	3	4	5	4	
Docente96	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	1
Docente97	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	3	4	3	3	2	4	2	5	3
Docente98	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3	4	3	3	2	4	5	1		
Docente99	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	3	3	2	4	2	5	2		
Docente100	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	4	5	3
Docente101	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	5	5	5	2		
Docente102	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	
Docente103	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	
Docente104	4	4	5	5	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
Docente105	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	1	3	3	4	3	4	3
Docente106	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4
Docente107	4	5	5	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	3	2	1	5	4	4	4	4	3	4	3	2	4	1	3	3	5	1	3	2		
Docente108	4	5	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	4	2	3	3	4	2	4	2	3	5	5	3		
Docente109	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	3	2
Docente110	4	4	2	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	1	5	3
Docente111	4	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4	
Docente112	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
Docente113	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	2	